FORSCHUNGSBERICHTE

DISSERTATIONEN

Band 1

Marianne Plaßmann

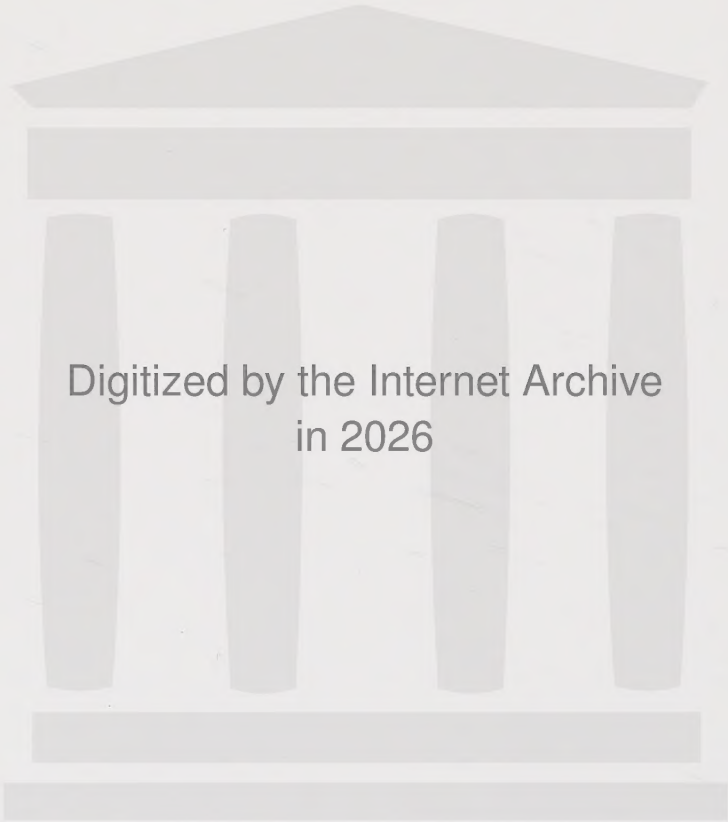
DIE KOOPERATIONSENTSCHEIDUNG DES UNTERNEHMERS

1973

Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms–Universität Münster

Nachdruck nur auszugsweise und mit genauer Quellenangabe gestattet

Verantwortlich: Akademischer Oberrat Dr. Wilhelm Jäger
Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
44 Münster, Am Stadtgraben 9 (BRD) Telefon 490 2891/2801


Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547202_0017

FORSCHUNGSBERICHTE

aus dem

Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms–Universität Münster

Marianne Plaßmann

DIE KOOPERATIONSENTSCHEIDUNG DES UNTERNEHMERS

D 6

Münster 1974

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Die Kooperationsentscheidung des Unternehmers

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von
Marianne Plaßmann
aus
Freudenberg/Siegen

1974

1. Berichterstatter: Professor Dr. E. Boettcher
2. Berichterstatter: Professor Dr. U. Leffson
Dekan: Professor Dr. D. Adam

Tag der mündlichen Prüfung: 2o.11.1973

Inhaltsverzeichnis

	Seite
- Abkürzungsverzeichnis -	III
- Einleitung -	1
I. Grundüberlegungen	8
a) Der Begriff der Kooperation	9
b) Die ökonomische Vorteilhaftigkeit der Kooperation	24
c) Die Grundformen der Kooperation	43
d) Das Kalkül des einzelnen Kooperationsinteressierten	53
II. Die Beitrittsentscheidung	57
a) Der individuelle monetäre Nettovorteil	61
b) Die Stellung in der Gruppe	66
c) Der Einfluß auf die Entwicklung der Kooperationsgruppe	74
d) Die Bindung an die Gruppe	77
III. Die Gründungsentscheidung	83
a) Die Bildung einer konkreten Planungsgruppe	84
1. Die Suche nach Kooperationspartnern	85
2. Die Eignung der Interessenten für die Kooperation	87
3. Die Größe der Gruppe	99
b) Die Organisation der Gruppe	121
1. Grundsätze der Verteilung der Vor- und Nachteile der Kooperation	124
2. Probleme bei der Realisierung einer äquivalenten Verteilung	134
3. Praktikable Verteilungslösungen	146

Seite

4. Maßnahmen zur Sicherung der Mitglieder vor zukünftigen Diskriminierungen 158
5. Maßnahmen zur Sicherung der Gruppe gegen das Fehlverhalten von Mitgliedern 164
6. Die Gestaltung der Austrittsbedingungen 169
7. Die Auflösung der Kooperation 172
8. Zusammenfassung und Schlußfolgerung 175

c) Die Wahl der Rechtsform 177

- Schlußbemerkungen - 186

- Literaturverzeichnis 189
- Lebenslauf - 2o2

- Abkürzungsverzeichnis -

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGB-Gesellschaft	Gesellschaft Bürgerlichen Rechts
eG	eingetragene Genossenschaft
GenG	Genossenschaftsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Companie, Kommanditgesellschaft
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGB	Handelsgesetzbuch
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
OHG	offene Handelsgesellschaft
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft

- Einleitung -

Seit Anfang der sechziger Jahre, insbesondere nachdem die sogenannte Kooperationsfibel[1] im Oktober 1963 veröffentlicht worden war, wird die Kooperation als ein Instrument propagiert, durch das die Unternehmer auch bei verschärftem Wettbewerb und gegen fühlbare Konzentrationstendenzen in ihrer Branche ihre Selbständigkeit dennoch behalten könnten. Anliegen der Kooperationsfibel ist zunächst nur zu zeigen, daß das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen bestimmten Möglichkeiten der Zusammenarbeit nicht entgegenstehe.[2] Für Unternehmer, die zu kooperieren erwägen, stellt sich aber nicht nur diese eine Frage der wettbewerbsrechtlichen Zulässigkeit ihrer Pläne, sondern es sind darüberhinaus auch noch zahlreiche andere betriebswirtschaftliche, organisatorische, gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Probleme zu überlegen und zu lösen. Um die Unternehmer bei diesen Fragen zu beraten und sie so zur Zusammenarbeit zu ermutigen, sind seither zahlreiche Beiträge über die betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Fragen der Kooperation veröffentlicht worden.[3] Die Thematik wird darin zunehmend verbreitert,

---

1) Zusammenstellung des Bundesministers für Wirtschaft über zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. I B 5 - 81335o vom 29.1o.1963. Abgedruckt in W. Benisch, Kooperationsfibel, Bundesrepublik und EWG, 3. neubearb. u. erweiterte Aufl., Hrsg. Bundesverband der Deutschen Industrie, Abteilung Wettbewerbsordnung, Drucksache Nr. 85, Bergisch Gladbach 1969, S. 11 - 58.

2) Vgl. ebenda, 1. Vorbemerkungen, 2. Absatz; bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 11.

3) Als Diskussionspodium dienen dabei vor allem Zeitschriften, insbesondere praktisch orientierte Publikationen. In den letzten Jahren sind auch umfassendere Beiträge als eine Art Kooperationsleitfäden erschienen. Es fällt auf, daß die Zahl der Veröffentlichungen über Kooperation seit etwa 197o stark zurückgegangen ist.

indem immer mehr Kooperationsmöglichkeiten in verschiedenen betrieblichen Aufgabenbereichen, zwischen Unternehmungen aus gleichen oder aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen oder Branchen und schließlich zwischen Unternehmungen ganz bestimmter und spezifischer Spezialisierung geschildert werden.

Dennoch bleibt der Ertrag dieser Bemühungen in relativ engen Grenzen. Angesichts der Vielzahl der Beiträge hätte man erwarten können, daß auch die generellen Probleme der Kooperation angegangen worden wären. Man hätte weiterhin erwarten können, daß solches Bemühen inzwischen auch schon wenigstens zu einigen als allgemein gültig anzusehenden Ergebnissen geführt hätte. Der an Fragen der Kooperation interessierte Leser beginnt jedoch bald an der Tiefgründigkeit der vorliegenden Bemühungen zu zweifeln, wenn er immer wieder lesen muß, daß es keine Kooperationsrezepte geben könne, daß es vielmehr stets nur auf die Gegebenheiten des konkreten Falles ankomme. Zwar wird er oft genug mit Empfehlungen bedacht, welche Unternehmungen für eine Kooperation geeignet seien und welche nicht, aber er erhält selten Ratschläge darüber, welche Regeln zwischen den Mitgliedern z.B. bei der Verteilung des von ihnen gemeinsam erreichten Erfolges und im Hinblick auf gemeinsam verursachte Kosten beachtet werden müßten. Das aber dürften die wesentlichen Aspekte sein, um die sich eine jede Kooperation kümmern muß, Probleme also, ohne deren Lösung Kooperation nicht entstehen wird und auch keinen Bestand haben kann. Ferner wird dem Leser niemals gesagt, daß er nun nicht unbedingt und nicht in jedem Falle selbst eine Kooperation gründen muß, sondern daß er doch vielleicht auch einmal einer bereits bestehenden Gruppe beitreten könnte.

Daß die Gegebenheiten des konkreten Falles für die Gestaltung einer Kooperation ausschlaggebend sind, ist eine Binsenwahrheit. Sie gilt für ein jedes Vorhaben in

jeder Situation der konkreten Wirklichkeit und brauchte insofern gar nicht besonders betont zu werden. Würde man daraus aber den Schluß ziehen, daß es deshalb keine allgemeinen Grundlagen geben könne, so wäre das eine Aussage gegen Theorie schlechthin und das nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften sondern in jeglichen Wissenschaften. Eine jede spezielle Situation kann immer nur durch den Rückgriff auf allgemeine Regeln, allgemeines Wissen, grundlegende Erkenntnisse bewältigt werden. Das gilt uneingeschränkt auch für die Kooperation. Würde man die Kooperation hiervon ausschließen wollen, so müßte man zusätzlich begründen, warum alle anderen Aspekte des Wirtschaftens theoretisch behandelt werden können, die Kooperation aber nicht. Wenn die Kooperationstheorie demgegenüber weniger entwickelt ist, so ist das noch kein Hinweis darauf, daß man sie nicht braucht. Das Zurückbleiben spricht höchstens für die Vermutung, daß ihre Bedeutsamkeit hinter anderen Tatbeständen zurückstand. Wenn sie nun bedeutsamer wird - und das scheint der Fall zu sein, weil sich immer mehr Leute mit ihr beschäftigen - so sollte und kann das nur als Herausforderung aufgegriffen werden, sie auch zunehmend theoretisch zu bewältigen. Insofern befreit das spezielle Lösungserfordernis für konkrete Situationen nicht von der Notwendigkeit, nach für alle oder zumindest für typische Kooperationen geltenden allgemeinen Aussagen über die Lösung der Kooperationsprobleme zu suchen. Für die beratende Kooperationsliteratur ist jedoch typisch, daß ihre Autoren bislang fast nur fallorientiert vorgegangen sind. Sie haben sich kaum der Mühe unterzogen, die einzelwirtschaftlichen Kooperationsprobleme umfassend zu analysieren, um einen Fächer von Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, der als Wegweiser für die Gestaltung der Gesamtheit aller möglichen konkreten Kooperationsfälle dienen könnte.

Weil dieses Vorgehen in der Literatur als unzureichend angesehen wird, werden dieser Arbeit die folgenden Aufgaben gesetzt.

(1) Die einzelwirtschaftlichen Probleme der Kooperation sollen losgelöst von konkreten Einzelfällen der Kooperation analysiert werden, um generelle Lösungsansätze zu ermöglichen. Damit die anstehenden Probleme möglichst lückenlos erfaßt werden können, wird dabei von der Vorstellung eines gedachten Unternehmers ausgegangen, der erstmalig von der Kooperation hört und sich daraufhin für sie interessiert.

Ausgehend von diesem Gedanken ist die Untersuchung in drei Kapitel gegliedert. In Kapitel I werden jene Fragen analysiert, mit denen sich ein jeder Unternehmer im Vorfeld der Kooperationsentscheidung beschäftigen wird, also ehe er einen konkreten Kooperationsplan ins Auge faßt. Dazu gilt es zunächst Klarheit über den Begriff Kooperation zu schaffen. Dann wird untersucht, unter welchen Bedingungen die Kooperation dem Unternehmer ökonomische Vorteile bringen kann. Anschließend werden die Grundformen vorgestellt, in denen die Zusammenarbeit organisiert werden kann, und schließlich steht die Entscheidung des einzelnen kooperationsinteressierten Unternehmers zur Diskussion.

Hat ein Unternehmer sich mit diesen grundsätzlichen Fragen beschäftigt und eine für ihn günstige Kooperationsmöglichkeit entdeckt, so wird er - bevor er sich Gedanken über die Gründung einer neuen Kooperation machen wird - danach Ausschau halten, ob nicht bereits eine Kooperationsgruppe existiert, der er sich anschließen kann. Um aufzeigen zu können, was dabei alles zu bedenken und zu entscheiden ist, wird in Kapitel II die Beitrittsentscheidung des Unternehmers analysiert. Es geht hierbei in erster Linie um ein Abwägen der Vor- und Nachteile des Beitritts zu einer

Kooperationsgruppe. Der Unternehmer muß einerseits seinen monetären Vorteil aus der Kooperation dem Beitrag gegenüberstellen, den er für die Kooperation wird entrichten müssen. Andererseits muß er aber auch noch zu beurteilen versuchen, wie er im Vergleich zu den bisherigen Mitgliedern in der Gruppe gestellt sein wird, welchen Einfluß die anderen über ihn gewinnen werden, und ob und inwieweit auch er die zukünftigen Geschicke der anderen mitlenken kann. Schließlich ist noch zu bedenken, wie fest und für wie lange er sich an die Gruppe bindet und gebunden bleiben will oder wird. Allen diesen Fragen wird in der vorliegenden Arbeit nachgegangen, obwohl es nicht ihr erklärtes Ziel ist, den beitrittsinteressierten Unternehmern bei ihrer Entscheidung zu helfen. Es soll hier erklärt werden, welche Einzelüberlegungen zur Beitrittsentscheidung dazugehören und wie sie sich zueinander verhalten.

Findet der Unternehmer keine für ihn geeignete schon vorhandene Kooperation, so muß er sich überlegen, ob er nicht selbst eine Gruppe gründen sollte. Kapitel III zeigt, welche Probleme in diesem Fall zusätzlich entstehen und gelöst werden müssen. Dabei wird zuerst auf alle jene Schwierigkeiten eingegangen, denen der Initiator einer Kooperation begegnet, wenn er Partner für seine Kooperationspläne suchen muß. Er muß dann nämlich überlegen, wie er überhaupt Partner finden kann, welche Unternehmer geeignet sind und wieviele Unternehmer an der Kooperation beteiligt werden sollten. Haben sich solche Unternehmer schließlich in einer ausreichenden Anzahl finden lassen und zusammengefunden, um nun gemeinsam einen bestimmten Kooperationszweck zu verfolgen, so müssen sie im nächsten Schritt ihre Zusammenarbeit organisieren. In den Abschnitten, die sich mit der Organisation der Kooperation befassen, wird insbesondere das eine Problem diskutiert, wie die Vor- und Nachteile der

Kooperation unter den Mitgliedern aufgeteilt werden sollen, damit die Kooperation entstehen kann und auch Bestand behält. Darüberhinaus wird überlegt, wie der Gefahr zu begegnen ist, daß ein Mitglied die Kooperationsabmachungen verletzt. Weiterhin werden Fragen des Austritts und der Beendigung der Kooperation angeschnitten. Haben sich die Mitglieder in allen diesen Fragen geeinigt, werden sie die gewählten Regelungen meistens in einem Kooperationsvertrag niederlegen wollen. Dabei müssen auch die gesellschaftsrechtlichen Normen des Staates, in dem die Kooperationsgruppe tätig werden soll, beachtet werden. Deshalb wird abschließend auf der Grundlage unseres Gesellschaftsrechts die Wahl der Rechtsform einer Kooperation diskutiert.

(2) Jeweils im Anschluß an die Analyse der einzelnen Probleme soll gezeigt werden, ob und wie die beratende Kooperationsliteratur alle diese Fragen bislang behandelt hat. Bei diesem Verfahren soll aufgedeckt werden, welche Fragen noch gar nicht und welche zwar schon, aber noch nicht ausreichend untersucht worden sind. Es wird sich dabei herausstellen, daß die wissenschaftliche und fachliche Behandlung der Kooperation noch ziemlich am Anfang steht. Dieses Ergebnis wird damit erreicht, daß insgesamt gezeigt wird, welche Vielfalt von Aspekten sich in der Wirklichkeit öffnet, wenn einmal begonnen wird, die Thematik systematisch zu durchdenken.

Unter "Kooperationsliteratur" werden dabei nur die Beiträge verstanden, die sich - angestoßen durch die Kooperationsfibel - der betriebswirtschaftlichen Fragen der Kooperation annehmen.[1)2)] Die andere Kooperations-

---

1) Die Behandlung dieser Fragen schließt die Kooperationsfibel ausdrücklich aus. Vgl. Kooperationsfibel, a.a.O., 1. Vorbemerkungen, 2. Absatz; bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 11.

2) Diese Literatur ist im wesentlichen bei W. Benisch,
(Forts. auf S. - 7 -)

literatur mit Beiträgen zur traditionellen Kartellproblematik, die Genossenschaftstheorie sowie die allgemeine Theorie des kollektiven Handelns der Wirtschaftswissenschaften aber auch ihrer Nachbardisziplinen werden nicht zu der "Kooperationsliteratur" gezählt. Dabei hätten die Autoren der neueren Kooperationsliteratur für ihre speziellen Fragestellungen am meisten profitieren können, wenn sie nicht versucht hätten, die Kooperation als etwas völlig Neues anzusehen, für das man Lösungen aus der Luft greifen müsse, sondern sich vielmehr an den schon seit Generationen bekannten und diskutierten allgemeinen Lösungen orientiert hätten. Hier liegen noch vielfältige und erfolgversprechende wissenschaftliche Möglichkeiten. Soweit in den Ausführungen auf diese allgemeine Literatur oder auf deren Beiträge zu Lösungen verwiesen wird, wird das jeweils deutlich gemacht.

(Forts. zu 2) von S. - 6 -)
angeführt, vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 9o ff., S. 1o2, S. 1o9 ff., S. 12o, S. 122, S. 124, S. 13o, S. 134, S. 142 f., S. 157 f., S. 176, S. 182, S. 213, S. 223 f., S. 239, S. 247, S. 252, S. 285, S. 295, S. 3o6, S. 31o, S. 319, S. 321, S. 323 und S. 329. Zum Teil werden auch später erschienene Veröffentlichungen berücksichtigt. Es soll allerdings keine lückenlose Wiedergabe sämtlicher Veröffentlichungen erfolgen, sondern es geht um eine beispielhafte Darstellung der Art und Weise, wie die anstehenden Probleme in den einschlägigen Beiträgen behandelt sind.

I. Grundüberlegungen

Kooperation ist einerseits immer noch kaum mehr als nur ein Modewort, und entsprechend hat sie in der Wissenschaft einen überwiegend schlechten Ruf. Sie ist andererseits aber auch ein ganz alltäglicher Tatbestand, weshalb man sich auch wieder wundern muß, warum man sich mit ihr immer noch so wenig beschäftigt. Denn wenn der Erfolg einzelner Unternehmungen nicht unwesentlich davon abhängt, wie sie ihre Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen bei Absatz und Beschaffung, aber auch in Teilbereichen der Produktion, zu gestalten vermögen, Kooperation also zu den erfolgsbestimmenden Faktoren gehört, sollte das auch von der Wissenschaft als Ansporn aufgegriffen werden, sich mit den hier anstehenden Problemen auseinanderzusetzen.

Um einen systematischen Schritt in diese Richtung zu gehen, wird hier also von der Beteiligung an einer schon bestehenden oder an einer noch zu gründenden Kooperation ausgegangen. Ehe aber ein Unternehmer sein Interesse auf einen konkreten Kooperationszweck und eine konkrete Kooperationsgruppe richtet, wird er zweckmäßigerweise bestimmte allgemeine Informationen einholen, um sich die einzelnen Schritte seiner Entscheidung für oder gegen eine Kooperation grundsätzlich zu überlegen. Um diese Vorüberlegungen zu charakterisieren, wird zuerst in Punkt a dieses Kapitels der Begriff der Kooperation definiert. In Punkt b wird sodann analysiert, unter welchen Bedingungen es für den Unternehmer vorteilhaft sein kann, zu kooperieren. Punkt c zeigt, in welchen Grundformen Kooperation stattfinden kann. In Punkt d schließlich wird auf das Kalkül des einzelnen kooperationsinteressierten Unternehmers eingegangen.

a) Der Begriff der Kooperation

Man kann natürlich eine jede Zusammenarbeit von Wirtschaftssubjekten auch schon als Kooperation bezeichnen.[1] In der Kooperationsliteratur[2] wird der Begriff aber nicht in diesem umfassenden Sinn gebraucht. Dort wird nur die Zusammenarbeit v o n U n t e r n e h m u n g e n als Kooperation bezeichnet. Dadurch wird aber immer noch ein viel zu weites Feld abgedeckt, das für die Zwecke dieser Arbeit weiter eingeengt werden muß. Denn als Zusammenarbeit von Unternehmungen kann eine große Vielfalt von Erscheinungen der realen Wirklichkeit angesehen werden, so daß man Gefahr liefe, einen zu großen Teil der Ökonomie unter eine Theorie der Kooperation zu subsumieren. Die Vielfalt reicht in einer breiten Skala von den "nicht zufälligen Marktbeziehungen" zwischen Unternehmungen der arbeitsteiligen Wirtschaft bis hin zu den als "Konzern" bezeichneten Zusammenschlüssen von Unternehmungen unter einheitlicher Leitung. Soll aber nicht ein jeder beliebiger Kontakt zwischen Unternehmungen, ein jedes beliebige Zusammenwirken von Unternehmungen auch gleich als Kooperation angesehen werden, so muß der Kooperationsbegriff einengend näher bestimmt werden. Das geschieht in der Kooperationsliteratur auch in aller Regel. Dabei gehen aber die einzelnen Autoren, um ihr Kooperationsverständnis von anderen Möglichkeiten des Zusammenwirkens abzugrenzen, das sie nicht als Kooperation bezeichnet wissen wollen, von durchaus unterschiedlichen Merkmalen und auch von einer verschiedenen Anzahl von Merkmalen aus.

---

1) Vgl. das Stichwort "Kooperation" in: Brockhaus Enzyklopädie in zwanzig Bänden, 17. völlig neu bearb. Aufl. des Großen Brockhaus, 1o. Bd., Wiesbaden 197o, S. 145.

2) Was hier als "Kooperationsliteratur" bezeichnet wird, wurde in der Einleitung auf S. 6 f. klargestellt.

Ehe auf diese verschiedenen Merkmale eingegangen wird, seien solche Versuche in einigen Definitionsbeispielen der Kooperationsliteratur wiedergegeben.

Nach Sölter z.B. ist Kooperation "die innerhalb eines vom Staat gesetzten Rahmens zwischen zwei oder mehreren wirtschaftlich selbständigen Unternehmen durch Vertrag, Empfehlung oder sonstige Abstimmung **bewirkte,** teilweise oder volle Funktionskoordinierung zwecks Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Beteiligten durch Rationalisierung oder durch Schaffung größerer Wettbewerbseinheiten".[1] Bidlingmaier spricht dann von Kooperation, "wenn zwei oder mehrere Unternehmungen aufgrund freiwilliger vertraglicher Abmachungen gewisse Aufgaben gemeinschaftlich erfüllen in der Erwartung, hierdurch einen - gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen - höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen".[2] Nach Vasthoff ist Kooperation "das Eingehen von vertraglichen Bindungen zwischen selbständigen Unternehmen".[3] Nach Ibielski kommt die Kooperation "in freiwillig vereinbarten, eindeutig fixierten, auf längere Dauer hin festgelegten Gemeinschaftsmaßnahmen zum Ausdruck, mittels deren Einsatz - unter grundsätzlicher Beibehaltung der Selbständigkeit der Partnerfirmen - die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit aller Beteiligten insgesamt erhalten oder sogar gesteigert werden können".[4]

---

1) A. Sölter, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik. Wirtschaft und Wettbewerb, 16. Jg. (1966), S. 236.

2) J. Bidlingmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution, Hrsg. J. Bidlingmaier/H. Jacobi/E.W. Uherek, (Karl Christian Behrens zum 6o. Geburtstag, Studienreihe Betrieb und Markt, Sonderband), Wiesbaden 1967, S. 358.

3) J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft. Formen, theoretische Grundlagen und Bereiche, (Agrarwirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Marktforschung, Sonderheft 2o), Hannover 1966, S. 2.

4) D. Ibielski, Kooperation im Vertrieb. Rationalisierung, 19. Jg. (1968), S. 8o.

Schon diese wenigen Beispiele, denen zahlreiche andere unschwer hinzugefügt werden könnten, wirken verwirrend genug. Auf eine einheitliche Definition hat man sich in der Kooperationsliteratur bislang noch nicht geeinigt. Wollte man das eines Tages versuchen, so sollten die zur Definition gewählten Merkmale geeignet sein, die als Kooperation bezeichneten Erscheinungen zweifelsfrei zu kennzeichnen, um eindeutige Grenzen zu anderen Möglichkeiten des Zusammenwirkens zu ziehen. Da schon die Wahl der Merkmale offenbar mit größeren Schwierigkeiten verbunden ist, erscheint es zweckmäßig, den Blick zunächst nicht auf einzelne Merkmale und Formulierungen zu richten, um diese isoliert zu diskutieren. Erfolgversprechender erscheint der Weg, zuerst die Grenzen des Kooperationsbegriffs festzulegen und erst sekundär die adäquaten Merkmale zuzurechnen. Dieser Weg wird hier im folgenden beschritten, indem die Kooperation einmal gegen die Marktkoordination, zum anderen gegen den Konzern abgegrenzt wird. Von diesen beiden Polen, einerseits also vom Markt, andererseits vom Konzern, wird der Umkreis der hier in Frage zu stellenden Probleme eingegrenzt und bestimmt. Einmal sollen dabei alle jene Fälle des Zusammenwirkens von Unternehmungen aus dem Kooperationsbegriff ausgeklammert werden, die n o c h k e i n e Kooperation sind, weil sie Marktkoordination darstellen. Zum anderen sollen diejenigen Möglichkeiten des Zusammenwirkens aus der Untersuchung ausscheiden, die k e i n e Kooperation m e h r sind, weil sie sich als Zusammenschluß zum Konzern erweisen. Die Eignung der in der Literatur genannten Merkmale des Kooperationsbegriffs kann dann danach beurteilt werden, ob sie diese Grenzen respektieren und alle innerhalb dieser Grenzen liegenden Möglichkeiten des Zusammenwirkens abdecken.

(1) Die Abgrenzung zwischen Kooperation und Konzern.

Übereinstimmend wird in der Kooperationsliteratur betont, daß nur so lange von Kooperation gesprochen werden solle, wie die Selbständigkeit der Unternehmungen trotz der Zusammenarbeit erhalten bleibt. Möglicherweise käme man auf diesem Wege in der Tat weiter, aber nur wenn zweifelsfrei feststünde, was unter Selbständigkeit zu verstehen ist. Darüber jedoch gehen die Meinungen weit auseinander. Die einen sprechen ohne weitere Erklärung von Selbständigkeit schlechthin,[1] andere von rechtlicher Selbständigkeit,[2] die meisten jedoch meinen die Erhaltung der (rechtlichen und) wirtschaftlichen Selbständigkeit.[3]

---

1) Dazu gehören z.B. H. Schmidt, Kooperation als Instrument der Verkehrs- und Gewerbepolitik, in: Kooperation im Verkehr. Strukturpolitische Aufgaben und Perspektiven, (Beiträge zur Verkehrs- und Gewerbepolitik, Hrsg. H. Schmidt), Bad Godesberg 1969, S. 16; J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 2; derselbe, Begriff, Wesen und Systematik der Kooperation in der Landwirtschaft. Agrarwirtschaft, 14. Jg. (1965), S. 107; D. Ibielski, Kooperation im Vertrieb, a.a.O., S. 80.

2) Diese Auffassung vertreten G. Merle, Neue Wege der Kooperation im Vertrieb. Das konzertierte gewinnoptimale Vertriebssystem. Der Betrieb, 21. Jg. (1968), S. 537; H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft. Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaft, Bd. I. Unternehmensführung, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 124.

3) So fordern es z.B. A. Sölter, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 236; J. Bidlingmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 356; derselbe, Kooperation macht stärker. Der Volkswirt, 22. Jg. (1968), Nr. 50, S. 54; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 61; Ch. Runge/P. Kohlhaas, Das Recht der Kooperation. Der Betriebs-Berater, 24. Jg. (1969), S. 250; H. Siegwart/P. Bachmann, Zusammenarbeit in der Industrie. Möglichkeiten und Probleme zwischenbetrieblicher Kooperation, (Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Hrsg. Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 30), Bern 1964, S. 7.

"Rechtliche Selbständigkeit" reicht zur Kennzeichnung der Kooperation sicher nicht aus, da auch die Teilunternehmungen eines Konzerns rechtlich selbständig bleiben. Aber auch der Ausdruck "wirtschaftliche Selbständigkeit" läßt nicht ohne weiteres eine Abgrenzung zu, solange nicht klar ist, was darunter verstanden werden soll.

Bidlingmaier[1] bemüht sich um eine Klarstellung des Merkmals. Er setzt zur Bedingung, daß erstens jede der kooperierenden Unternehmungen autonom über ihren Austritt entscheiden können muß, und zweitens die Unternehmungen auch außerhalb der Kooperation eine Überlebenschance haben müssen. Die zweite Bedingung erscheint zur näheren Bestimmung des Kooperationsbegriffs jedoch nicht geeignet, solange nicht eindeutig bestimmt werden kann, was unter "Überlebenschance" einer Unternehmung zu verstehen ist. Darüber schweigt sich Bidlingmaier leider aus. Demgegenüber müßte geklärt werden, ob mit Überlebenschance nur die Möglichkeit gemeint ist, daß sich die Unternehmung auch außerhalb der Kooperation im gleichen Aufgabenbereich betätigen kann, oder ob eine Überlebenschance auch für den Fall einzuschließen ist, daß sie sich anderen Aufgaben, z.B. der Produktion anderer als der bisher gemeinsam erstellten Güter, zuwendet. Weiterhin müßte man überlegen, ob eine Überlebenschance auch dann besteht, wenn die Unternehmung nur eine kurze Zeitspanne tätig bleibt, wie z.B. einen Monat. Oder sollte sie dauerhaft überleben können? Dann müßte man aber wissen, auf welche Zeitspanne sich die Dauerhaftigkeit beziehen soll, ab wann eine Zeitspanne als dauerhaft zu bezeichnen ist und bis wann sie es nicht ist. Ferner wäre festzustellen, ob Überlebenschance heißt, daß die Unternehmung mindestens die bisherigen Gewinne auch ohne die Kooperation erzielen könnte, oder ob auch in jenen Fällen von einer Überlebenschance gesprochen werden soll, wenn sich die Gewinnsituation

---

1) Vgl. J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 54.

verschlechtert. Wo also liegen die zeitlichen und dispositiven Toleranzgrenzen des Begriffs der Überlebenschance? Solange diese Grenzen nicht eindeutig fixiert sind, könnte man das, was unter Kooperation verstanden werden soll, je nach Wahl der Dauer und des notwendigen Mindestgewinns beliebig ändern. Über die Dauer des Überlebens und die Höhe zukünftiger Gewinne lassen sich zudem ex ante nur schwer Aussagen machen. Eine endgültige Abgrenzung wäre deshalb nur ex post, also erst nach Ablauf der geforderten Zeitspanne, möglich.

Die erste Bedingung hingegen ist zur Abgrenzung geeignet.[1] Ein j e d e s Mitglied der Kooperation muß das Recht behalten, e i n s e i t i g seine Mitarbeit zu kündigen. Rasche[2] nennt deshalb die Kündbarkeit der Zusammenarbeit als konstitutives Merkmal der Kooperation.

Wird Selbständigkeit so verstanden, so erübrigt es sich, zusätzlich zu betonen, daß die Zusammenarbeit freiwillig und nicht durch finanzielle Über- und Unterordnung erfolgen sollte, wie es z.B. Siegwart/Bachmann[3] tun. Auch wenn, wie z.B. bei Bidlingmaier[4] und Ibielski[5],

---

1) In einer früheren Veröffentlichung nennt Bidlingmaier auch nur diese erste Bedingung, vgl. J. Bidlingmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 356.

2) Vgl. H.O. Rasche, Kooperation - Chance und Gewinn. Einführung und Leitfaden für wirtschaftliche Zusammenarbeit, Heidelberg 1970, S. 15. Vgl. auch die Feststellung von Ch. Runge/P. Kohlhaas, a.a.O., S. 255, daß ein Kooperationsabkommen keinen einklagbaren Anspruch auf Fortsetzung der Zusammenarbeit begründen dürfe.

3) Vgl. H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 7.

4) Vgl. J. Bidlingmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 357.

5) Vgl. D. Ibielski, Kooperation im Vertrieb, a.a.O., S. 80.

mit Freiwilligkeit der Zusammenarbeit gemeint ist, daß nicht staatlicher Zwang dazu führt, ist sie als zusätzliches Merkmal überflüssig. In beiden Fällen liegt es nämlich nicht in der Entscheidungsmacht des einzelnen Mitglieds, wieder autonom zu werden. Insofern reicht die oben definierte Selbständigkeit als Merkmal aus.[1)]

Die Grenze zwischen der Kooperation und dem Konzern wird meines Erachtens am besten durch Formulierungen wie "Kündbarkeit der Zusammenarbeit durch ein jedes Mitglied" gezogen. Dadurch wird gleichzeitig die Zusammenarbeit aufgrund staatlichen Zwanges aus dem Kooperationsbegriff ausgeklammert.[2)] Sobald die Unternehmungen nicht mehr berechtigt sind, aus der Gruppe auszutreten und autonom weiter tätig zu sein, kann nicht mehr von Kooperation gesprochen werden.

(2) Die Abgrenzung zwischen Kooperation und Marktkoordination.

Mit Hilfe mehrerer Merkmale wird in der Kooperationsliteratur versucht, die Kooperation von solchen Möglichkeiten des Zusammenwirkens abzugrenzen, die noch nicht als Kooperation bezeichnet werden sollen. So wird z.B. verlangt, es müßten Aufgaben ausgegliedert und

---

1) Wirtschaftlicher Zwang hingegen liegt allen Fällen von Kooperation in gewissem Maße zugrunde, weil die Kooperation Vorteile ermöglicht, die autonom nicht erreicht werden können. Vgl. dazu die Ausführungen auf S.24 ff. dieser Arbeit.

2) In dieser Arbeit wird eine kapitalistische Wirtschaftsordnung unterstellt. Innerhalb eines solchen Systems werden z.B. Industrie- und Handelskammern nicht als Kooperation angesehen, weil es an der Freiwilligkeit fehlt. Heinen hingegen wählt einen weiteren Kooperationsbegriff, da er Industrie- und Handelskammern als Formen der Kooperation ansieht. Vgl. E. Heinen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 88.

gemeinsam erfüllt werden.[1] Die Zusammenarbeit müsse vertraglich vereinbart werden.[2] Sie müsse auf Dauer angelegt sein,[3] sie müsse sich auf eine unbestimmte Zahl von Geschäftsvorfällen beziehen.[4] Diese Merkmale eignen sich aber nicht, die Kooperation zu charakterisieren und von der Marktkoordination abzugrenzen.

(21) Wird für die Kooperation die Ausgliederung von Aufgaben und deren gemeinsame Erfüllung verlangt, so bleibt unklar, ob damit die gemeinsame Ausführung solcher Aufgaben gemeint ist, oder ob es auch genügt, daß nur gemeinsame Entscheidungen über die Art der Aufgabenerfüllung getroffen werden.

Wird darunter die Ausgliederung der tatsächlichen Ausführung von Aufgaben verstanden - diese Deutung scheint auf Anhieb näherliegend -, dann würde der Kooperationsbegriff jedoch stark beschnitten. Kooperation würde dann

---

1) Das fordern z.B. D. Ibielski, Kooperation im Vertrieb, a.a.O., S. 8o; E. Gerth, Strukturzusammenhänge der zwischenbetrieblichen Kooperation. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 18. Jg. (1966), S. 9 f.; H. Rühle von Lilienstern, Kooperation, in: Management-Enzyklopädie. Das Managementwissen unserer Zeit in 6 Bänden, Bd. 3, München 197o, S. 1o6o.

2) Diese Bedingung stellt z.B. J. Bidlingmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S.357; anders dagegen derselbe, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 54. Weiterhin wählen dieses Merkmal P. Meimberg, Betriebswirtschaftliche Aspekte der Kooperation, in: Freiheit und Ordnung, (Festschrift für Th. Sonnemann, Hrsg. Präsidium des Deutschen Raiffeisenverbandes), Bonn 197o, S. 245 und J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 2.

3) So verlangen es P. Meimberg, a.a.O., S. 245 und D. Ibielski, Kooperation im Vertrieb, a.a.O., S. 8o.

4) Diese Formulierung findet sich bei J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 3 und S. 6.

die Abstimmung über die Art und Weise der Aufgabenerfüllung bei Verbleiben der Ausführung bei den beteiligten Unternehmungen nicht umfassen. Jede Art von Informationsaustausch z.B. wäre dann noch keine Kooperation. Nur die gemeinsame Ausführung von bisher autonom erfüllten Aufgaben durch eine von den Kooperierenden gemeinsam getragene Zentrale würde unter einen so begrenzten Kooperationsbegriff fallen. Würden die ausgegliederten Aufgaben dagegen einer fremden Stelle übertragen, wie z.B. die Werbeaufgaben der Mitglieder an eine Werbeagentur, dann fehlt es an der geforderten gemeinsamen Erfüllung. Würden Aufgaben gemeinsam in Angriff genommen, die keine der kooperierenden Unternehmungen bisher autonom erfüllt hat, z.B. die Gründung einer gemeinsamen Unternehmung zur Herstellung eines neuen Produktes oder die Schaffung einer Absatzorganisation im Ausland, dann fehlt die geforderte Aufgabenausgliederung. Meines Erachtens müssen aber solche Fälle zweckmäßigerweise zur Kooperation gehören.

Rühle von Lilienstern,[1] Gerth[2] und Blohm[3] schließen die bloße Abstimmung des Verhaltens als "Koordination" aus dem Kooperationsbegriff aus. Eine solche Abgrenzung ist nach meiner Meinung nicht zweckmäßig, weil sich nämlich die kooperationsspezifischen betriebswirtschaftlichen Probleme aus dem gemeinsamen Entscheiden der Unternehmungen und dem Handeln gemäß diesen Entscheidungen ergeben, gleichgültig ob die Aufgaben dann von einer jeden Unternehmung für sich erfüllt werden, von einem

---

1) Vgl. H. Rühle von Lilienstern, Koordinierung - Kooperation - Konzentration. Rationalisierung, 2o. Jg. (1969), S. 299 f.

2) Vgl. E. Gerth, a.a.O., S. 9.

3) Vgl. H. Blohm, Kooperation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, Spalte 89o.

der Partner für alle anderen, von einer gemeinsam gegründeten Zentrale oder gar von einer fremden Stelle.[1)]

Das Merkmal der Aufgabenausgliederung und gemeinsamen Erfüllung läßt sich nur aufrechterhalten, wenn damit auch solche Fälle von Zusammenarbeit erfaßt werden, bei denen nur Entscheidungsaufgaben an die Kooperationsgruppe delegiert werden. Denn wesentlich für die Kooperation ist, daß Vereinbarungen getroffen, also g e m e i n s a m e E n t s c h e i d u n g e n gefällt werden, um das Verhalten ex ante zu koordinieren.

(22) Wenn die Vereinbarungen der Unternehmungen vertraglich fixiert werden müßten,[2)] würden z.B. die sogenannten Frühstückskartelle nicht zur Kooperation zählen. Was aber sind sie dann? Für die Begriffsbildung erscheint eine Unterscheidung danach, ob die Abstimmung nur mündlich erfolgt oder vertraglich schriftlich fixiert wird, nicht zweckmäßig. Es kommt lediglich darauf an, daß die Zusammenarbeit b e w u ß t durch Vereinbarungen herbeigeführt wird.[3)4)]

---

1) Diese vier Möglichkeiten der Aufgabenerfüllung kennzeichnen die Grundformen der Kooperation. Vgl. die Ausführungen auf S.43 ff. und das Schema auf S. 44.

2) Vasthoff fordert sogar, daß die vertraglichen Bindungen so eng sein müßten, daß davon die Struktur und Organisation der beteiligten Unternehmungen beeinflußt werde; das sei dann der Fall, wenn die Vereinbarungen verpflichteten und als Datum in die Dispositionen der beteiligten Unternehmungen einbezogen würden. Vgl. J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 2 f. Kooperation - auch nicht vertraglich fixierte und lockere Bindungen - impliziert aber immer eine Beeinflussung der Organisationsstruktur. Zumindest die Kommunikationsstruktur wird verändert.

3) Der Grenzfall wäre das Handeln im stillen Einvernehmen, also ohne vorherige Kommunikation, der meines Erachtens noch nicht zur Kooperation zu rechnen ist. Anderer Ansicht ist z.B. E. Heinen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 87, der die Preisführerschaft zur Kooperation rechnet.

4) A. Sölter definiert deshalb Kooperation als "durch
(Forts. auf S. - 19 -)

(23) Die Zusammenarbeit braucht wohl auch nicht auf Dauer vereinbart zu sein oder sich auf eine unbestimmte Zahl von Geschäftsvorfällen zu beziehen. Würde diese Bedingung gestellt, dann wäre z.B. die Arbeitsgemeinschaft im Baugewerbe keine Kooperation.[1] Es ist aber nicht einzusehen, warum Zusammenarbeit dann nicht Kooperation sein soll, wenn sie dadurch endet, daß ihr Zweck erreicht ist. Ebensowenig ist einsichtig, warum z.B. die Vereinbarungen der Anlieger einer Geschäftsstraße über die Art des Weihnachtsschmucks dann keine Kooperation sein sollen, wenn sie auf eine Saison befristet sind.[2]

Um zwischen Kooperation und Marktkoordination abzugrenzen, genügt es völlig, die Kooperation als b e w u ß t e V e r h a l t e n s a b s t i m m u n g zu bezeichnen.[3]

Sölter[4] verlangt als zusätzliches Kooperationsmerkmal, daß die Zusammenarbeit in einem vom Staat gesetzten Rahmen stattfinden müsse. Zweifellos sind die vom Staat

---

1) Aus diesem Grunde lehnt auch Bidlingmaier die Dauer der Zusammenarbeit als Merkmal ab. Vgl. J. Bidlingmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 359.

2) Dieses Beispiel wählen auch Ch. Runge/P. Kohlhaas, a.a.O., S. 255, Fußnote 98.

3) Diese Formulierung findet sich für eine allgemeine Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit bei R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher/F. Klein/U. Leffson/H. Westermann, A. Studien, Bd. 1), Tübingen 1971, S. 4.

4) Vgl. A. Sölter, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 236 (vgl. das Zitat auf S. 1o dieser Arbeit); derselbe, Systematik der Unternehmenskooperation. Skelett-Abriß für Praxis und Kooperationsberatung. Der Betrieb, Beilage 9/69 zu Heft 17 vom 25. April 1969, S. 11.

(Forts. von 4) von S. - 18 -)
Vertrag, Empfehlung oder sonstige Abstimmung bewirkte" Zusammenarbeit, vgl. die auf S. 1o dieser Arbeit wiedergegebene Definition. Warum aber eine solche Aufzählung von Möglichkeiten des Abstimmens, wenn alle Möglichkeiten des (bewußten) Abstimmens gemeint sind?

aufgestellten Regeln für die Kooperation von großer praktischer Relevanz. Insbesondere bezüglich der Wahl der Rechtsform sowie unter dem Aspekt einer Förderung der Kooperation und ihrer kartellrechtlichen Zulässigkeit ist der vom Staat gesetzte Rahmen selbstverständlich von größter Bedeutung. Damit aber ist er noch kein wesentlicher Bestandteil des Kooperationsbegriffs, denn auch bei allen nicht kooperativen Aktionen ist in einem gewissen Umfang auf den vom Staat gesetzten Rahmen zu achten. Wenn Sölter hier auf den Staat **Wert legt,** so ist das wohl nur aus seinem Bemühen erklärbar, die vom GWB erlaubte und in der Kooperationsfibel empfohlene Zusammenarbeit gegen die nicht erlaubten Kartelle abzuheben und abzugrenzen.[1] Wird dieses Merkmal aber in den Kooperationsbegriff einbezogen, dann wird, je nachdem welche Rechtsordnung im Wirkungsbereich der Kooperationsgruppe gilt, die gleiche Art des Zusammenarbeitens von Unternehmungen einmal als Kooperation, ein anderes Mal nicht als Kooperation eingestuft.[2] Insofern erscheint als nicht zweckmäßig, solche juristischen Argumente **in betriebswirtschaftlichen Definitionen** zu berücksichtigen, da die betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Probleme der Kooperation bei erlaubter und nicht erlaubter Zusammenarbeit gleichermaßen auftreten können.[3] Ein jedes Kartell ist aus

---

1) Auch einige andere Autoren versuchen, die Kooperation gegen Kartelle abzugrenzen. So z.B. H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 7; W. Gutberlet, Aufbau und Organisation einer Gruppenkooperation, in: 1o Jahre Kartellgesetz 1958 - 1968. Eine Würdigung aus der Sicht der deutschen Industrie, Hrsg. Arbeitskreis Kartellgesetz im Ausschuß für Wettbewerbsordnung des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Bergisch-Gladbach 1969, S. 243.

2) Nach Verabschiedung der geplanten Kartellrechtsnovelle z.B., die die Möglichkeiten der erlaubten Kooperation erweitern soll, würden Tatbestände unter den Kooperationsbegriff fallen, die vorher nicht dazu gehört haben.

3) Die praxisorientierte betriebswirtschaftliche Kooperationsliteratur, die in Folge der Kooperationsfibel erschienen ist, beschäftigt sich natürlich - ausdrücklich

(Forts. auf S. - 21 -)

ökonomischer Sicht auch eine Kooperation. Nicht jede Kooperation hingegen ist ein Kartell. Kooperation ist also der weitere Begriff, der auch die Kartelle umfaßt.[1)]

Viele Definitionen in der Kooperationsliteratur enthalten auch Aussagen über die Ziele der Kooperation, wobei in der Regel Formulierungen wie "Erhaltung und Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Beteiligten" gewählt werden.[2)] Ein Unternehmer, der sich zur Kooperation entschließt, ändert deshalb aber nicht seine Ziele, vielmehr meint er, seine gegebenen Ziele durch Kooperation besser als ohne Kooperation erreichen zu können. Das wird in der Literatur nur selten, so z.B. bei Bidlingmaier[3)]

---

1) Aschoff betont zwar, daß auch Kartelle eine Organisationsform der Kooperation seien, gleichwohl macht er den "vom Staat gesetzten Rahmen" zum Bestandteil seiner Definition des Kooperationsbegriffs. Das ist für seine juristischen Zwecke natürlich angebracht. Vgl. A. Aschoff, Kooperation und Gesetzgebung, in: V. Europäische Management Konferenz des CECIOS, München, 13. - 16. VI. 1965, Vorträge und Diskussionsbeiträge, (Sonderband der Zeitschrift management international), Wiesbaden 1966, S. 796 f.

2) Vgl. z.B. A. Sölter, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 236; D. Ibielski, Kooperation im Vertrieb, a.a.O., S. 8o; P. Meimberg, a.a.O., S. 245; H. Schmidt, a.a.O., S. 16.

3) Vgl. J. Bidlingmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 358.

(Forts. zu 3) von S. - 2o -)
oder stillschweigend - nur mit den erlaubten Formen der Kooperation. Die Aussagen zu den betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Problemen aber gelten in gleicher Weise für nicht erlaubte Kooperationen. Deshalb kann in dieser Arbeit ohne weiteres die Frage der Erlaubnis außer Acht gelassen werden, ohne dadurch Gefahr zu laufen, diese Literatur unter Gesichtspunkten zu kritisieren, von denen sie gar nicht ausgeht.

und D.J.G. Schneider[1], deutlich. Eine Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit oder welche Ziele auch immer angestrebt werden, sie werden durch **jede** Aktion des rational handelnden und eigennützigen Unternehmers, ob mit oder ohne Kooperation, gleichermaßen angestrebt. Wenn es also keine kooperationsspezifischen Ziele sind, dann sind sie auch als Definitionsbestandteil von vornherein überflüssig.[2]

Man könnte noch eine Vielzahl weiterer Merkmale und Formulierungen diskutieren, die in der Kooperationsliteratur anzutreffen sind. Die hier herausgegriffenen Merkmale aber mögen für die kritische Betrachtung genügen, da sie am häufigsten genannt werden.

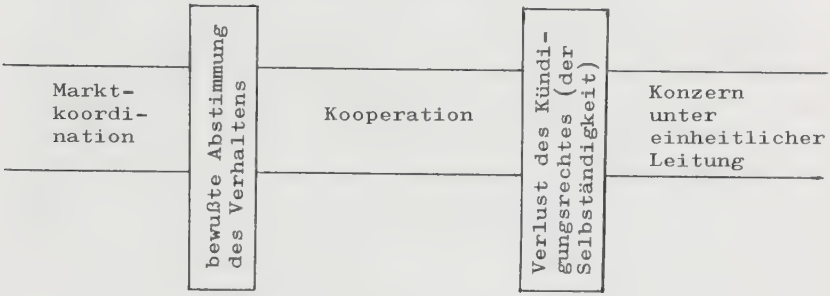
Aufgrund der vorangegangenen Überlegungen erscheint nach Aussonderung der nicht begriffsnotwendigen von den begriffsnotwendigen Merkmalen die folgende Definition sinnvoll, die dieser Arbeit zugrundegelegt wird. K o o p e r a t i o n i s t e i n e j e d e b e w u ß t e , e i n s e i t i g k ü n d b a r e V e r h a l t e n s a b s t i m m u n g z w i s c h e n U n t e r n e h m u n g e n . So ist die Kooperation gegen die unbewußte Koordination der Aktionen durch den Marktmechanismus und gegen die Konzernbildung klar abgegrenzt. Nachstehende Skizze kann diese Definition noch einmal verdeutlichen.

---

1) Vgl. D.J.G. Schneider, Zur Problematik der Zielbestimmung in Marketingkooperationen, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, (Festschrift zum 65. Geburtstag von Karl Christian Behrens), Wiesbaden 1972, S. 95.

2) Auf die Vorteile (Ziele) der Zusammenarbeit wird in Abschnitt b) dieses Kapitels ausführlich eingegangen, vgl. S. 24 ff. und die Kritik der Kooperationsliteratur auf S. 36 ff.

Abb. 1: Abgrenzung der Kooperation von der Marktkoordination und dem Konzern



Die meisten Definitionen in der Kooperationsliteratur versuchen, die 1. Grenze weiter nach rechts zu verschieben, indem sie auch solche Fälle des Zusammenwirkens von Unternehmungen aus dem Kooperationsbegriff ausschließen, bei denen die vertragliche Vereinbarung fehlt und/oder die Ausgliederung der Aufgabenerfüllung und ihre Übertragung auf einen gemeinsamen Kooperationsbetrieb und/oder die Langfristigkeit des Zusammenwirkens. Wozu aber sollen diese Fälle des Zusammenwirkens von Unternehmungen gehören, wenn nicht zur Kooperation? Marktkoordination sind sie sicher nicht.

Einige Definitionen versuchen, die 2. Grenze nach rechts zu verschieben, indem sie die Beibehaltung nur der rechtlichen Selbständigkeit der Unternehmungen als Kooperationsmerkmal fordern. Dann aber zählte zur Kooperation auch der Konzern, es sei denn die Konzernunternehmungen gäben durch Fusion ihre rechtliche Selbständigkeit auf. Einer solchen Abgrenzung kann auf keinen Fall zugestimmt werden, damit sich die Kooperation durch ihre Kündbarkeit deutlich vom Konzern unterscheidet.

Die für diese Arbeit gewählte Definition ermöglicht es, alle Fälle des Zusammen**wirkens** von Unternehmungen eindeutig entweder der Marktkoordination, oder der Koordination unter einheitlicher Leitung oder eben der hier zu behandelnden Kooperation zuzuordnen. Diese Definition umfaßt alle Möglichkeiten der Kooperation unabhängig davon, welche Aufgaben koordiniert werden, wie die bewußte Abstimmung erfolgt, wie die Zusammenarbeit organisiert werden soll, für wie lange sich die Unternehmungen binden und in welcher Rechtsordnung die Kooperationsgruppe tätig wird. Wenn im Verlauf dieser Arbeit von Zusammenarbeit gesprochen wird, ist damit immer die oben definierte Kooperation gemeint. Die **Wörter** "Kooperation" und "Zusammenarbeit" werden also synonym verwendet.

b) Die ökonomische Vorteilhaftigkeit der Kooperation

Ein rational und eigennützig handelnder Unternehmer wird nur dann kooperieren, wenn er auf diesem Wege seine individuellen Ziele besser erreichen kann als im Alleingang. Zieht man den Gewinn als Maßstab für den Grad der Zielerreichung heran, so muß der Unternehmer durch die Kooperation einen höheren Gewinn erzielen können, als es ihm allein möglich ist, denn sonst würde er sich nicht zur Kooperation entschließen. Gilt diese Überlegung für jeden Unternehmer, der zu kooperieren erwägt, so muß unter dieser Bedingung der von einer Kooperationsgruppe erzielte Gesamtgewinn größer sein als die Summe der von den Mitgliedern individuell erzielbaren Gewinne.

In einer Gruppe von Unternehmungen, in der ein jeder Unternehmer autonom handelt, hängt der jeweils individuelle, maximal erreichbare Gewinn
- vom Sach- und Finanzvermögen, über das der einzelne verfügen kann,

- von seinen persönlichen Fähigkeiten, wie Begabung, Ausbildung, Erfahrung,
- von seiner persönlichen Einstellung, wie Leistungswille, Risikobereitschaft, und
- von der jeweiligen Position im Verhältnis zu der der anderen Unternehmer auf den Märkten, auf denen er sich befindet,

ab.[1] Durch Addition der individuellen Gewinne der Unternehmer erhält man den Gesamtgewinn der Gruppe bei autonomem Verhalten eines jeden einzelnen Unternehmers.

Wenn diese Unternehmer durch Kooperation einen größeren Gesamtgewinn erzielen können als bei autonomem Verhalten, so bedeutet dies, daß die produktiven Faktoren bei autonomem Agieren nicht optimal eingesetzt worden sind, denn durch Kooperation verändert sich der Bestand an Sach- und Finanzvermögen nicht. Auch die persönlichen Fähigkeiten und die persönliche Einstellung bleiben - zumindest kurzfristig - konstant. Können aber durch die Kooperation bessere Ergebnisse erzielt werden als durch autonomes Handeln, dann muß der gegebene Faktorbestand durch die Kooperation besser genutzt werden. Die bessere Nutzung kann zum einen aus den Auswirkungen der Kooperation auf den Markt, zum anderen aus ihren innerbetrieblichen Auswirkungen resultieren.

Die Gründe für eine solche bessere Ausnutzung der vorhandenen Faktoren durch die Kooperation sind nun anhand von Beispielen zu verdeutlichen.

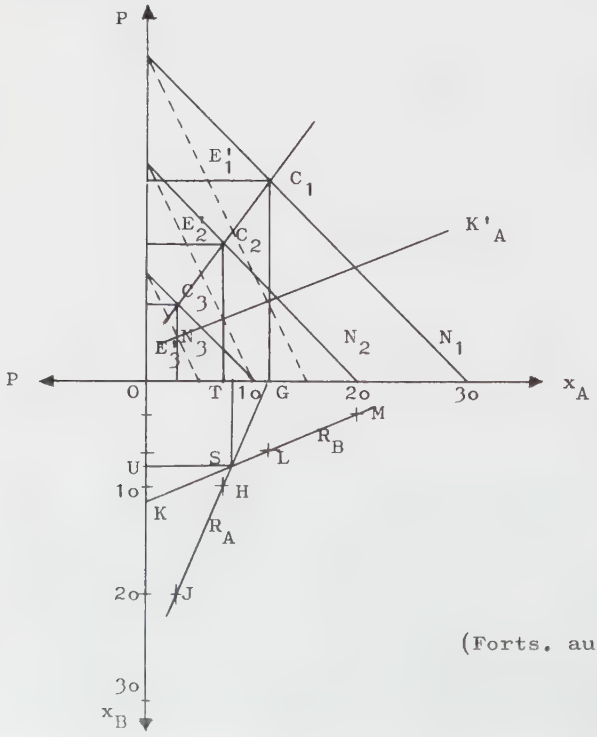
---

1) Zu den Begrenzungsfaktoren der autonomen Zielerreichung vgl. K.E. Boulding, Principles of Economic Policy, Englewood Cliffs, N.J., 4. Aufl. 1964, S. 111 ff.; E.T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, Oxford Basil Blackwell, 4. Aufl. 1968, S. 43 ff.; A.S. Mackintosh, The Developement of Firms. An Empirical Study with Special Reference to the Economic Effects of Taxation, Cambridge 1963, S. 28 ff.; E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher/G. Fleischmann/F. Klein/U. Leffson/K.E. Schenk/H. Westermann, A. Studien, Bd. 1o), Tübingen 1974, S. 37 f.

(1) Wenn Unternehmungen miteinander konkurrieren, setzen sie einen Teil ihrer Faktoren für wettbewerbliche Aktivitäten ein, die bei Zusammenarbeit nicht erforderlich sind.

Vergleicht man z.B. den Gesamtgewinn von zwei autonom handelnden Dyopolisten, die ein homogenes Gut anbieten, für das es also nur einen einheitlichen Preis gibt, mit dem Gewinn, den ein Monopolist auf dem gleichen Markt hätte, so zeigt sich, daß der Wettbewerb untereinander die beiden Dyopolisten offenbar veranlaßt hat, eine größere Gesamtmenge als die gewinnmaximale Monopolmenge anzubieten.[1] Würden die Dyopolisten kooperieren, so

1) Das kann an der Dyopollösung nach Cournot, bei der unterstellt wird, daß die beiden Dyopolisten A und B mit ihren Angebotsmengen operieren, leicht gezeigt werden.



(Forts. auf S. - 27 -)

würden sie gemeinsam auch nur die Monopolmenge auf den Markt bringen und so den maximalen gemeinsamen Gewinn erzielen.[1] Die in der Wettbewerbssituation für die Produktion der zusätzlichen Menge benötigten Faktoren sind also aus der Sicht des Unternehmers nicht rentabel eingesetzt worden. Sie können durch die Kooperation freigesetzt und einer anderen Verwendung zugeführt werden.

---

1) Als günstige Voraussetzungen für eine solche Kooperation können die gleichen Bedingungen genannt werden, wie sie für die joint-profit-Maximierung gelten, bei der das Verhalten der Unternehmungen nicht ausdrücklich abgestimmt wird. Vgl. dazu R.G. Lipsey, Einführung in die Positive Ökonomie, (Studien-Bibliothek), Köln 1971, S. 339 ff.

(Forts. zu 1) von S. - 26 -)

Angenommen, in vorstehender Abbildung ist N_1 die Gesamtnachfrage. Solange nur Unternehmer A anbietet, ist N_1 zugleich individuelle Preisabsatzkurve des A. Unter Zugrundelegung der Grenzkostenkurve K_A' und der Grenzerlöskurve E_1' ergibt sich der Cournotsche Punkt C_1 mit der gewinnmaximalen Ausbringungsmenge G. Tritt ein zweiter Anbieter B auf den Markt, der z.B. 1o Mengeneinheiten des Gutes anbietet, und betrachtet A die Angebotsmenge des B als Datum, so verschiebt sich seine individuelle Preisabsatzkurve um diese 1o Mengeneinheiten in Richtung Koordinatenursprung, entspricht also N_2. A kann nur noch den Cournotschen Punkt C_2 realisieren, dem die Angebotsmenge H im x_A-x_B-Diagramm (vgl. den IV. Quadranten) zugeordnet ist. Würde B z.B. 2o Mengeneinheiten anbieten, dann realisiert A C_3 mit der Ausbringungemenge J. Mit der Verbindungslinie der Punkte G, H und J ist die sogenannte Reaktionslinie des A (R_A) bestimmt, die angibt, mit welchen gewinnmaximalen Mengen sich A der Angebotsmenge des B anpaßt, wenn er annimmt, daß B diese Menge konstant hält. In gleicher Weise können Reaktionen der Unternehmung B auf Veränderungen der Angebotsmenge des A analysiert werden. Wird der Einfachheit halber für B der gleiche Verlauf der Grenzkosten- und Grenzerlöskurven unterstellt wie für A - die Abbildung im I. Quadranten müßte also spiegelbildlich im III. gezeichnet werden -, ergibt sich entsprechend die Reaktionslinie des B (R_B) als Verbindungslinie der gewinnmaximalen Ausbringungsmengen des B bei alternativen, als konstant angesehenen Angebotsmengen des A, also von Punkt K für den Fall, daß A nichts ausbringt, Punkt L für den Fall, daß A 1o Mengeneinheiten anbietet, Punkt M für den Fall, daß A 2o Mengeneinheiten auf den Markt bringt. Schnittpunkt

(Forts. auf S. - 28 -)

Solche gewinnmindernden Aktivitäten der Konkurrenten sind in der Praxis sehr häufig zu finden. Als weiteres Beispiel seien die Werbeaufwendungen auf typisch oligopolistischen Märkten wie z.B. den Zigaretten- und Waschmittelmarkt genannt. Durch die Werbung kann die Gesamtnachfrage nach Zigaretten oder Waschmitteln kaum mehr vergrößert werden. Es wird nur noch um Marktanteile gekämpft. Die Werbeanstrengungen eines jeden Anbieters können aber durch die Werbung seiner Konkurrenten größtenteils neutralisiert

---

(Forts. zu 1) von S.-26/27-)
S der Reaktionslinien zeigt, welche Gütermengen von den Dyopolisten angeboten werden, wenn eine Gleichgewichtssituation eingetreten ist, nämlich OT von Unternehmung A und OU von Unternehmung B. Die Summe von OT und OU ist deutlich größer als die gewinnmaximale Ausbringung OG (bzw. OK) im Falle des Monopols der Unternehmung A (bzw. B). Die Dyopolisten können also zusammen nur einen geringeren Gewinn erzielen als ein Monopolist auf diesem Markt.
Zum Cournotschen Monopol und Dyopol vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd. Der Absatz, (Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft, Hrsg. W. Kunkel/H. Peters/E. Preiser, Abt. Staatswissenschaft), Berlin - Heidelberg - New York 1966, 9. Aufl., S. 2oo ff. und S. 27o ff. sowie Th. Wessels, Einführung in die Volkswirtschaftslehre, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. II, Volkswirtschaft, Hrsg. K. Hax/Th. Wessels, Köln und Opladen 1966, 2. Aufl., S. 99 ff.
Die ursprüngliche Cournotsche Lösung enthielt keine Produktionskosten. Cournot ging von kostenlos zur Verfügung stehenden Mineralquellen aus. Vgl. A.E. Ott, Preistheorie, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd. 1, Hrsg. W. Ehrlicher/J. Esenwein-Rothe/H. Jürgensen/K. Rose, 3. neubearb. u. erw. Aufl., Göttingen 1972, S. 139 f und S. 147 f. Ott zeigt an einem Beispiel, daß der Monopolist unter dieser Bedingung seinen maximalen Gewinn erzielt, wenn er die Hälfte des möglichen Absatzes (Sättigungsmenge) anbietet, die Dyopolisten dagegen, wenn sie jeein Drittel, zusammen also zwei Drittel, des möglichen Absatzes anbieten. Während der Monopolist dabei 2.5oo Einheiten Gewinn erzielt, erreichen die Dyopolisten nur je 1.111,11 Einheiten, also auch zusammen nur erheblich weniger. Vgl. A.E. Ott, a.a.O., S. 147.

werden. Würden alle Anbieter sich einigen, ihr Werbebudget z.B. zu halbieren, so würden sich die Marktanteile wahrscheinlich nicht verschieben. Auch hier werden offenbar Faktoren für Aufgaben eingesetzt, auf die man bei einer Abstimmung der Aktivitäten verzichten kann. Die freigesetzten Faktoren können dann für andere Aufgaben verwendet werden.

(2) Konkurrierende Unternehmungen setzen Faktoren ein, um jeder für sich die gleichen Informationen, z.B. über die Entwicklung der Verbrauchergewohnheiten, zu sammeln und zu verarbeiten. Durch die Beschaffung und Verarbeitung der Informationen entstehen bei einer jeden der Unternehmungen Kosten. Die Informationen aber könnten, wenn sie erst einmal verfügbar sind, von allen genutzt werden. Wegen des Wettbewerbs aber handelt jede Unternehmung für sich und hütet ihre Kenntnisse in der Hoffnung, einen Vorsprung vor ihren Konkurrenten zu erringen.

Würden die Unternehmungen sich darauf einigen, daß **alle** die bei einer von ihnen verfügbaren Informationen nutzen darf, könnten Informationskosten in erheblichem Maße abgebaut werden, da die Informationen nur einmal erarbeitet zu werden brauchten. Die Kosten der Beschaffung und Verarbeitung würden also nur einmal für alle zusammen anfallen.[1)] Auch hier werden also im Wettbewerb Faktoren gebunden, die in der Kooperation freigesetzt und für andere Aufgaben genutzt werden könnten.

(3) Eine jede Unternehmung benötigt für ihre betriebliche Leistungserstellung produktive Faktoren in **bestimmter** Menge und Qualität. Nur wenn die beschaffbaren oder

---

1) Zusätzlich könnte man bei gemeinsamer Informationsverarbeitung sogar schneller zum Ergebnis oder zu besseren Ergebnissen gelangen, wenn sich die Fähigkeiten der beteiligten Personen und/oder die Eignung der eingesetzten Sachmittel ergänzen. Vgl. die unter (3) angeführten Argumente.

zur Verfügung stehenden Faktoren genau den betrieblichen Erfordernissen entsprechen, können sie optimal genutzt werden, so daß die Aufgaben zu günstigsten Kosten erfüllt werden können. Da aber die Faktoren in der Realität nicht universell geeignet und nicht beliebig teilbar[1] sind, kommt es häufig nicht zur optimalen qualitativen und quantitativen Abstimmung aller betrieblichen Faktoren. Durch Kooperation von Unternehmungen läßt sich nun in vielen Fällen eine bessere Ausnutzung erreichen. Das folgende Beispiel vermag das zu verdeutlichen.

Angenommen Unternehmung A, die Fertighäuser anbietet, habe für die Montage der Häuser fünf Arbeiter speziell ausgebildet. Jede Woche ist ein Haus zu montieren. Da die Montage aber nur zwei Tage dauert, werden die Leute an den übrigen drei Arbeitstagen in der Produktion mitbeschäftigt. Dabei aber liegen ihre speziell für die Montage erworbenen Fähigkeiten brach.[2] Die Montagekolonne kann nicht verkleinert werden, um die Arbeiter länger mit ihren Spezialaufgaben zu beschäftigen, weil mindestens fünf Personen notwendig sind, um die Montage der Einzelteile abzuwickeln. Gibt es nun eine Unternehmung B in nicht allzu großer Entfernung, die gleichartige Häuser baut und ebenfalls pro Woche ein Haus montiert, so könnte

---

1) In der Produktions- und Kostentheorie wird die begrenzte Teilbarkeit der Faktoren besonders herausgestellt. Vgl. z.B. W. Kilger, Produktions- und Kostentheorie, (Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg, Reihe A, Nr. 13), Wiesbaden 1958, S. 37 und 75; J.H. Müller, Produktionstheorie, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd. 1, Hrsg. W. Ehrlicher/J. Esenwein-Rothe/H. Jürgensen/K. Rose, 3. neubearb. u. erw. Aufl., Göttingen 1972, S. 59 ff.

2) Gutenberg spricht dann von Kosten der nicht genutzten qualitativen Kapazität. Vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd. Die Produktion, (Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft, Hrsg. W. Kunkel/H. Peters/E. Preiser, Abt. Staatswissenschaft), Berlin - Heidelberg - New York 1965, 11. Aufl., S. 77.

die Kolonne des A gemeinsam eingesetzt werden. Die Fähigkeiten der Arbeitskräfte würden dann besser genutzt, außerdem brauchte B keine eigenen Arbeiter für die Montage einzustellen und auszubilden.

Verallgemeinernd kann festgestellt werden: Je mehr die Eignung der Arbeitskräfte mit den Arbeitsanforderungen übereinstimmt, um so besser werden die Arbeitskräfte genutzt, um so kostengünstiger können dann auch die Aufgaben einer Unternehmung erfüllt werden.[1)]

Die gleichen Zusammenhänge lassen sich auch im technischen Bereich nachweisen. Eine Produktionsanlage z.B., die von einer einzelnen Unternehmung nur unteroptimal genutzt werden kann, kann vielleicht von zwei oder mehreren Unternehmungen zusammen besser oder sogar optimal genutzt werden, sofern diese die gleichen Produktionsaufgaben zu erfüllen haben und der gemeinsame Kapazitätsbedarf der Unternehmungen mit der Kapazität der Anlage harmoniert. Dadurch können Leerkosten abgebaut werden.[2)]

Mit einem vorhandenen Faktorbestand kann also durch Kooperation zwischen mehreren Unternehmungen der Gewinn einer jeden der sich beteiligenden Unternehmungen erhöht werden. Das wird immer dann der Fall sein, wenn es gelingt, bestimmte Aufgabenbereiche mehrerer Unternehmungen so zusammenzufassen, daß die vorhandenen Faktoren qualitativ und quantitativ besser ausgelastet werden. Das gleiche gilt natürlich auch bei der Anschaffung neuer kostensparender Produktionsanlagen, die von einer einzelnen

---

1) Eine umfassende Analyse dieser Zusammenhänge findet sich bei E. Gutenberg, Die Produktion, a.a.O., S. 9 ff. und bei P. Clar, Die Kapazitätsnutzung in der Industrieunternehmung, (Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hrsg. E. Kosiol, Bd. 2o), Berlin 1964, S. 185 ff.

2) Zu den Leerkosten vgl. E. Gutenberg, Die Produktion, a.a.O., S. 338 ff.

Unternehmung nicht ausgelastet werden können. Auf diese Weise können kostengünstigere Spezialmaschinen und Arbeitskräfte eingesetzt werden, die bei autonomem Handeln des einzelnen Unternehmers unterbeschäftigt wären.[1)]

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, daß die ökonomischen Vorteile der Kooperation daraus resultieren, daß durch die Zusammenarbeit

(1) einander neutralisierende Aktivitäten der Unternehmungen unterlassen werden,
(2) Doppelaktivitäten vermieden werden und
(3) Unvollkommenheiten der Faktorausstattung - zumindest teilweise - überwunden werden können.

Dadurch daß bestimmte Aktionen durch Kooperation ganz unterbleiben können oder nur einmal statt mehrmals erfüllt werden müssen, werden Faktoren freigesetzt, die bei autonomem Handeln durch eben diese Aktivitäten gebunden sind. Sie können entweder ganz eingespart oder für andere erfolgversprechende Aktivitäten genutzt werden. Desgleichen führt die bessere qualitative und quantitative Ausnutzung vorhandener Faktoren, die erst durch die Kooperation ermöglicht wird, zu Faktoreinsparungen bzw. zu besseren Leistungen des gegebenen Faktorbestandes. Infolgedessen also kann durch die Kooperation der von den Unternehmungen erzielbare Gesamtgewinn steigen. Dadurch wiederum können auch alle an der Kooperation beteiligten Unternehmer höhere individuelle Gewinne erzielen.[2)]

Ein Teil der durch die Kooperation freigesetzten Mittel wird allerdings gerade durch die Kooperation wieder ver-

---

1) Mit den Möglichkeiten der Kostendegression beschäftigt sich ausführlich W. Lücke, Das "Gesetz der Massenproduktion" in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Zur Theorie der Unternehmung, (Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, Hrsg. H. Koch), Wiesbaden 1962, S. 313 - 365.

2) Der Gewinnanteil des einzelnen hängt von der Verteilungsregel ab. Vgl. dazu die Ausführungen auf S.61 ff. und S.124 ff. dieser Arbeit.

wendet, weil alle diese Vorteile ihrerseits nicht ohne besondere Kosten erreichbar sind. Denn Kooperation bedingt, daß die kooperierenden Unternehmer gemeinsame Entscheidungen treffen, daß sie ihre Zusammenarbeit organisieren. Das ist zumindest nicht ohne Aufwenden von Zeit möglich. Werden zudem in der aufgewendeten Zeit Aktivitäten im eigenen Betrieb unterlassen, so entstehen dem Unternehmer Nachteile, die man als Opportunitätskosten der Kooperation bezeichnen kann.[1] Darüberhinaus kann die Kooperation oft der Anlaß für betriebstechnische und organisatorische Änderungen in den einzelnen Unternehmungen sein, durch die weitere Kosten entstehen. Der kooperationsinteressierte Unternehmer wird also die Vorteile, die er durch die Kooperation hinzugewinnt, mit den Nachteilen zu vergleichen haben, die ihm durch die Kooperation entstehen. Solange die mit der Kooperation verbundenen Nachteile geringer sind als die durch sie erreichbaren Vorteile, lohnt es sich zusammenzuarbeiten.[2]

Die Vorteile, die einen einzelnen Unternehmer veranlassen könnten, einer bestehenden Kooperation beizutreten oder gar selbst eine Kooperation zu organisieren, scheinen nach den vorangegangenen Überlegungen eigentlich auf der Hand zu liegen. Der an der Kooperation interessierte Unternehmer müßte daher durch die spezielle Kooperationsliteratur kurz und klar über diesen Problemkreis informiert werden. Diese in die Kooperationsliteratur gesetzte Erwartung wird aber bei näherem Zusehen enttäuscht, wie im folgenden gezeigt wird.

---

1) Vgl. E. Boettcher, Einzelwirtschaftliche Theorie der Kooperation und der Genossenschaften, a.a.O., S. 131.

2) Zur Problematik des Vergleichs der Vor- und Nachteile vgl. die Ausführungen zu Abschnitt d) dieses Kapitels auf S. 53 ff.

Überlegungen zur Vorteilhaftigkeit der Kooperation stehen in der Literatur zumeist unter dem Stichwort "Ziele der Kooperation".[1] Hierzu finden sich in nahezu allen Beiträgen Ausführungen. Neben die zahlreichen Veröffentlichungen, die sich mit der Kooperation in einem speziellen Bereich und folglich mit den Zielen dieses Bereichs besonders befassen,[2] treten einige Versuche, die Ziele losgelöst von einer bestimmten betrieblichen Funktion zu nennen.[3]

Was nun kann der an der Kooperation interessierte Unternehmer diesen Ausführungen entnehmen?

---

1) In seiner stichwortartigen Übersicht über die aus der Kooperationsliteratur erarbeiteten wirtschaftlichen Grundlagen der Kooperation wählt Benisch die Überschrift "Ziele und Vorteile der Kooperation". Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 8o.

2) Vgl. die Literatursammlung zu den einzelnen Kooperationsbereichen bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O. und bei J. Poeche, Literaturverzeichnis zur zwischenbetrieblichen Kooperation. Der Betrieb, Beilage 9/67 zu Heft 3o/31 vom 28. Juli 1967. Vgl. auch die Zusammenstellung der wirtschaftlichen Vorteile bei H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 126 ff.

3) Vgl. z.B. A. Sölter, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 24o ff., insbesondere S. 248; derselbe schlagwortartig, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 4 und Kooperation in der Rezession, in: Aktive Konjunkturpolitik der Unternehmung, (Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. H. Jacob, Bd. 2), Wiesbaden 1967, S. 88; J. Poeche, Maßnahmen zur Förderung der nationalen und internationalen zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Der Betriebs- Berater, 21. Jg. (1966), S. 1357; J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 54 und S. 56; E. Gerth, a.a.O., S. 11 ff. In diesen Beiträgen sind zum Teil auch gesamtwirtschaftliche Ziele der Kooperation enthalten.

Allen ist die Vorstellung gemeinsam, daß durch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen die wirtschaftliche Situation einer jeden einzelnen der Unternehmungen verbessert werden solle. Selten aber wird dabei der Versuch unternommen, die Ausführungen allgemeinen Gründen der Vorteilhaftigkeit zuzuordnen. Stattdessen hilft man sich in der Regel durch Aufzählung einzelner Vorteilsarten, wobei die Kataloge zwischen den einzelnen Autoren differieren und naturgemäß unvollständig bleiben. Nur vereinzelt wird eine relativ abstrakte Formulierung gewählt, so z.B. von Bidlingmaier[1], wenn er sagt, durch die Kooperation könnten "höher bewertete Ziele"[2] oder eine "Erhöhung des Zielerreichungsgrades"[3] erreicht werden. Die anderen Autoren zählen nur mehr oder weniger umfangreich und zumeist unsystematisch einzelne Vorteilsarten auf.[4] Eine Zusammenstellung der so am häufigsten genannten einzelwirtschaftlichen "Ziele" findet sich bei Benisch.[5] Dort werden

"- Wirtschaftlichkeit und Leistungssteigerung
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
- strukturelle Anpassung an die Markt- und Wettbewerbsbedingungen
- Aufnahme von Tätigkeiten, zu denen die Kräfte des einzelnen nicht reichen
- intensivere Bearbeitung der Märkte
- Risikominderung
- Bildung von Gegengewichtspositionen gegenüber Marktmacht
- Verbesserung von Wissen und Marktübersicht

---

1) Vgl. J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 54 und S. 56.

2) Ebenda, S. 54 und S. 56.

3) Ebenda, S. 56.

4) Vgl. die Fußnoten 2) und 3) auf S. 34 dieser Arbeit.

5) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 8o.

- Vereinheitlichung und Standardisierung von Waren, Leistungen und Bedingungen
- Verbesserung der Lauterkeit und Leistungsfähigkeit im Wettbewerb"[1)]

angeführt. Noch umfangreicher ist Gerth[2)], doch rechtfertigt seine Aufzählung kaum mehr die Überschrift "Ziele (Gründe) zwischenbetrieblicher Kooperation".

Solange nicht das (Teil-)Ziel so konkret formuliert wird, daß in der Formulierung Bezug auf das kooperative Vorgehen genommen wird,[3)] muß man bei allen diesen Katalogen fragen, weshalb eigentlich diese "Ziele" als "Kooperationsziele" bezeichnet werden. Denn sie sind sämtlich ebenso mit anderen Mitteln, also auch ohne Kooperation, erreichbar. Kooperation ist nur ein M i t t e l , das ebenso wie alle anderen Mittel beliebigen Zielen untergeordnet, auf beliebige Ziele hin verwendet werden kann. Es kommt also nicht auf bestimmte Kooperationsziele an, sondern lediglich darauf, ob ein bestimmtes Ziel mit Kooperation oder mit einem anderen Mittel besser erreicht werden kann. Das hat jüngst auch D.J.G. Schneider[4)] ausdrücklich betont. Die Ziele der Kooperation sind nichts anderes als alle anderen allgemeinen unternehmerischen Ziele. Sie sind nur Mittel oder konkrete Teilziele zur Erreichung der allgemeinen Ziele.[5)]

---

1) W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 8o.

2) Vgl. E. Gerth, a.a.O., S. 12 ff. Darin werden z.B. in einem Atemzug "Kartelle, Konzerne, Genossenschaften" genannt.

3) So führt Bidlingmaier unter anderem die "gemeinsame Nutzung von Vertretungsnetzen" oder die Schaffung gemeinsamer Einrichtungen "zur Entwicklung einheitlicher Rechnungsgrundlagen" als Zielbeispiele an. Vgl. J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 57.

4) Vgl. D.J.G. Schneider, Zur Problematik der Zielbestimmung in Marketingkooperationen, a.a.O., S. 94 ff.

5) Auch Sölter spricht das zwar deutlich aus, stellt aber dennoch Zielkataloge auf. Vgl. A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 3.

Die mehr oder weniger umfangreichen Zielkataloge sind insofern überflüssig, als sie - auch wenn sie bis zu konkreten Kooperationszwecken aufgefächert werden - nicht darüber informieren können, w a r u m es vorteilhaft sein kann, bestimmte Ziele durch Kooperation anzusteuern. Nur wenn ihr Charakter als Sammlung von Beispielen für das Einsparen von Produktionsfaktoren durch die Kooperation deutlich herausgestellt würde, wären sie als ergänzende Information zu akzeptieren. Dann aber würde es auch genügen, die Vielzahl der Beispiele auf die wenigen allgemeinen Grundfälle zu reduzieren. In der Kooperationsliteratur jedoch unterbleiben diese Schritte in aller Regel. Deshalb können diese Kataloge den interessierten Unternehmer höchstens dazu veranlassen, der Frage nachzugehen, warum es vorteilhaft sein kann, bestimmte Ziele durch Kooperation anzustreben und nicht auf andere Weise zu verfolgen. Daß gerade die Kooperation als Mittel zur Erreichung dieser Ziele besonders geeignet sein soll, kann er den Autoren nur glauben, da sie die Kooperation zur Erreichung dieser Ziele empfehlen. Zwar wird in der Kooperationsliteratur an einigen Stellen auch auf die Gründe für die Vorteilhaftigkeit hingewiesen, dies geschieht aber zumeist so beiläufig, daß befürchtet werden muß, daß der Leser die Bedeutung dieser Hinweise verkennt.

Poeche[1] z.B. stellt klar, daß bestimmte Aufgaben aus "technischen, wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen"[2] von einzelnen nicht erfüllt werden können. Auch bei Siegwart[3] wird die Begrenzung des eigenen Mittelbestandes

---

1) Vgl. J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Der Betrieb, 21. Jg. (1968), S. 2.

2) Ebenda.

3) Vgl. H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 124.

zur Erfüllung der unternehmerischen Aufgaben und die Möglichkeit, dieser Begrenzung durch Kooperation zu begegnen, angesprochen.[1] In diese Richtung zielt vielleicht auch das bei Benisch[2] angeführte Ziel "Aufnahme von Tätigkeiten, zu denen die Kräfte des einzelnen nicht reichen"[3]. Andere Autoren[4] heben hervor, daß durch die Zusammenarbeit freigewordene Kapazitäten für andere Zwecke eingesetzt werden könnten oder abgebaut werden müßten, sie machen also auf die Aufgabenerfüllung mit geringerem Mitteleinsatz aufmerksam. W e s h a l b aber durch Kooperation vorhandene Mittel besser genutzt werden können, das bleibt in diesen Beiträgen weitgehend offen. Wenn dagegen in der Literatur einzelne Gründe dafür anklingen, dann wird nicht oder nur teilweise die Verbindung zu der erreichbaren Mitteleinsparung gezogen. Es werden also immer nur Teilaspekte der Vorteilhaftigkeit gesehen.

Auf einen der Gründe für die Vorteilhaftigkeit der Kooperation weist z.B. Sölter[5] hin, wenn er als Kooperationsziel die "Organisierung der Prinzipien der Arbeitsteilung,

---

1) Vgl. auch C.A. Andreae, Einfluß der größeren Märkte auf die Unternehmensstruktur, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaft, Bd. I. Unternehmensführung, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 81.

2) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 8o.

3) Ebenda. Vgl. das Zitat auf S. 35 f. dieser Arbeit.

4) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, Praktische Wege zur Kooperation. Ergebnisse einer Untersuchung im Auftrag des Ministers für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, (Unternehmensführung in der Praxis, Hrsg. E. Hotz/C. Knott/E. W. Mommsen, Heft 2), Bad Wörishofen 1969, S. 38.

5) Vgl. A. Sölter, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 24o.

des Gesetzes der großen Zahl bzw. der economics of large scale auf zwischenbetrieblicher Ebene"[1] nennt. Auch Argumente wie "Rationalisierungsreserven nutzen" oder "Möglichkeiten der Kostendegression wahrnehmen"[2] deuten auf die Überwindung der Unvollkommenheiten der Faktorausstattung durch die Kooperation hin. Es fehlt jedoch die Erklärung, warum die Rationalisierungsreserven kooperativ besser genutzt werden können bzw. die Möglichkeiten der Kostendegression besser ausgeschöpft werden können, als es der einzelne allein kann. Relativ weit stößt Gerth[3] zur Erklärung dieser Tatsache vor, indem er von der besseren Nutzung vorhandener Mittel "z.B. durch erhöhten Ausnutzungsgrad der Kapazität auch in Verbindung mit Arbeitsteilung"[4] spricht. Vasthoff[5] betont ausdrücklich die begrenzte Teilbarkeit der Faktoren als Ursache der Vorteilhaftigkeit der Kooperation. Hier wäre lediglich zu ergänzen, daß auch die begrenzte Eignung der Faktoren die Vorteile der Kooperation begründet.

---

1) A. Sölter, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 24o.

2) Solche oder ähnlich Formulierungen finden sich bei z. B. K. Albrecht, Kooperation zwischen Konzentration und Kartell. Die Aussprache, 16. Jg. (1966), S. 65; J. Poeche, Maßnahmen zur Förderung der nationalen und internationalen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 1357; H. Schmidt, a.a.O., S. 16 und S. 18; O. Paleczek, Die Bereitschaft zur zwischenbetrieblichen Kooperation im Handwerk und ihre Grenzen. Blätter für Genossenschaftswesen, 112. Jg. (1966), S. 221; K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 35.

3) Vgl. E. Gerth, a.a.O., S. 13, linker Ast des Diagramms 1.

4) Ebenda.

5) Vgl. J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 8o f.

Einige Ausführungen sprechen den Informationsaustausch als Kooperationsvorteil an,[1] wiederum jedoch ohne deutlich zu machen, wieso dadurch der vorhandene Mittelbestand besser genutzt werden kann. Als Ausnahme kommt Wenner[2] der Ursache der Vorteilhaftigkeit nahe, wenn er betont, durch den Zugang zu speziellen Kenntnissen der Partner werde der Wettbewerb unter ihnen bezüglich dieser Frage ausgeschlossen.

Relativ häufig wird darauf hingewiesen, daß durch die Kooperation die Marktmacht der Mitglieder vergrößert werden solle.[3] Die Verbindung zu den Folgen für den Mitteleinsatz der Unternehmungen wird aber auch dabei nicht gezogen.

---

1) Vgl. z.B. A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 4, Punkt IV 1.; derselbe, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 248, Punkte 2 und 3; Leitfaden für die Kooperation in der Beschaffung, (Schriftenreihe zur Kooperationspraxis, Hrsg. Bundesverband der Deutschen Industrie/ Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Bd. 1), Stuttgart 1969, S. 24.

2) Vgl. W. Wenner, Gruppenkooperation und Gruppenkartell. Rationalisierung, 2o. Jg. (1969), S. 266.

3) In der Regel wird von Marktnebenmacht oder Marktgegenmacht gesprochen, da aus der Sicht der "kleinen und mittleren" Unternehmungen argumentiert wird. Vgl. z.B. A. Sölter, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 241 und S. 248, Punkt 6; J. Poeche, Maßnahmen zur Förderung der nationalen und internationalen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 1357; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 8o; M. Schreiber, Kooperation als Gegengewichtsbildung. Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung, Bd. IV, (FIW-Schriftenreihe, Hrsg. Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln, Heft 36), Köln - Berlin - Bonn - München 1966.

Die die Vorteile der Kooperation begründenden Argumente werden in der Literatur also zwar angesprochen, doch sie werden in der Regel nicht besonders herausgestellt, sondern gehen in der Vielzahl der Beispiele unter. Es fehlt die ausdrückliche Rückführung all der Beispiele auf die allgemeinen Gründe für die Vorteilhaftigkeit der Kooperation.

Würde man nur aus der Kooperationsliteratur auf eine allgemeine Basis der Kooperationsvorteile rückschließen, so käme man vielleicht auf die beiden Punkte, die Bidlingmaier[1] zusammenfassend nennt. Danach zielt die Kooperation darauf ab,

- die "Vorteile der Großunternehmen"[2] in den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen zu nutzen und
- "gegengewichtige Marktmacht zu Angebots- und Nachfragekonzentrationen"[3] zu formieren.

Damit bleibt die Kooperationsliteratur auf halbem Wege stehen. Weshalb diese Ziele allein nicht erreicht werden können, und warum sie kooperativ angestrebt werden sollen, wird nicht genügend klar.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, daß die Kooperationsliteratur zwar umfangreich die Frage erörtert, welche individuellen Ziele durch die Kooperation besser erreicht werden können (sollen) als allein. Dabei ist aber übersehen worden, daß diese Frage kein Problem aufwirft, weil alle unternehmerischen Ziele auch Ziele der Kooperation sein können. Die Frage hingegen,
w a r u m individuelle Ziele durch Kooperation besser

---

1) Vgl. J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 56.

2) Ebenda.

3) Ebenda.

erreicht werden können, bleibt weitgehend unbeantwortet.[1)]

Wenn sich nun ein Unternehmer - ungeachtet der unvollständigen Behandlung dieser Fragen in der Kooperationsliteratur - davon überzeugt hat, daß er seine individuellen Ziele durch Kooperation besser erreichen kann als allein, weil eben seine knappen Mittel günstiger eingesetzt werden können, wird er sich der Frage zuwenden, wie eine solche Kooperation organisiert sein muß. Die Grundformen der Kooperationsorganisation werden im nächsten Kapitel erörtert.

---

1) Das ist insofern besonders erstaunlich, als in der Literatur zur K o n z e n t r a t i o n die Frage, ob Großunternehmungen tatsächlich Vorteile haben und woraus sie sich gegebenenfalls erklären, eifrig diskutiert wird. Vgl. z.B. H.O. Lenel, Ursachen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse, 2. Aufl., Tübingen 1968; K. Hax, Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Hrsg. F. Neumark, (Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. 22), Berlin 1961, S. 61 - 98; E. Günther, Die Bedeutung der Konzentration für den technischen Fortschritt und die internationale Wettbewerbsfähigkeit, und P. Pawlowsky, Konzentration als Voraussetzung wirtschaftlichen Wachstums, beide in: Notwendigkeit und Gefahr der wirtschaftlichen Konzentration in nationaler und internationaler Sicht, Hrsg. E. Salin/J. Stohler mit P. Pawlowsky, (Veröffentlichung der List Gesellschaft e.V., Bd. 62, Reihe D, Gutachten und Konferenzen), Basel - Tübingen 1969, S. 57 - 64 bzs. S. 221 - 241. Auf die Nachteile "kleiner und mittlerer" Unternehmungen geht ausführlich die Konzentrationsenquete, Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft vom 29.2.1964 (mit Anlagenband vom 31.8. 1964), erstattet vom Bundesamt für gewerblich Wirtschaft, Frankfurt am Main, Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/2320, Bonn 1964, S. 18 ff. ein. Vgl. auch B. Gellner, Wird die kleine und mittlere Industrieunternehmung diskriminiert? Eine Untersuchung über die wirtschaftspolitische Behandlung der Klein- und Mittelindustrie in der Bundesrepublik Deutschland, (Volkswirtschaftliche Schriften, Hrsg. J. Broermann, Heft 126), Berlin 1968.

c) Grundformen der Kooperation

Da Unternehmungen in nahezu jeder betrieblichen Funktion und jeder Kombination von Funktionen kooperieren können, könnte man um so mehr Kooperationsarten nach der jeweils gemeinsam erfüllten Aufgabe unterscheiden, je tiefer die unternehmerischen Aufgabenbereiche gegliedert werden. Noch größer würde die Zahl der Kooperationsformen, wenn man z.B. zusätzlich berücksichtigte, daß Unternehmungen aus gleichen oder verschiedenen Wirtschaftsbereichen, Branchen oder Produktionsstufen zusammenarbeiten können. Eine solche Aufzählung von Kooperationsformen aber gäbe lediglich eine Vorstellung von der Vielfalt der Kooperationsmöglichkeiten, sie böte dem Unternehmer dagegen keine Orientierungshilfe für seine Entscheidungen.

Sucht man nach allgemeinen Informationen über das Zusammenarbeiten selbst, dann kommt es nicht darauf an, welcher Herkunft die Mitglieder der Kooperation sind, oder welche Aufgaben gemeinsam zu lösen sind, sondern es kommt allein darauf an, w i e zusammengearbeitet wird, welche Folgen die gemeinsamen Entscheidungen für die Erfüllung der Aufgaben haben. Wenn die Klassifizierung der Kooperationsformen eine Orientierung über die Art und Weise des Zusammenarbeitens geben soll, die in einem konkreten Fall gewählt werden kann, so läßt sich die Vielfalt der Kooperationsmöglichkeiten auf nur wenige Grundformen zurückführen.

Ansatzpunkt für die Unterscheidung dieser Grundformen bildet die Frage, ob die Funktionen, über die die Unternehmer Kooperationsvereinbarungen treffen, weiterhin von den Unternehmungen selbst wahrgenommen werden sollen oder nicht. Wird der Einfachheit halber von einer Kooperation zwischen zwei Unternehmungen A und B ausgegangen,

so kann eine einfache Matrix aufgestellt werden, in der berücksichtigt ist, ob eine bestimmte Funktion von der Unternehmung A oder B erfüllt werden soll oder nicht. Diese Matrix erschließt die (organisatorischen) Grundformen der Kooperation.

Tab. 1: Matrix zur Erschließung der Grundformen der Kooperation

B \ A	erfüllt die Funktion	erfüllt die Funktion nicht
erfüllt die Funktion	11	12
erfüllt die Funktion nicht	21	22

Bei der Kombination 11 erfüllen beide Partner die Aufgabe. Es wird also nur die Art der Erfüllung koordiniert. Abgesehen von den gemeinsam zu treffenden Entscheidungen ist eine solche Kooperation dezentral organisiert wie z.B. eine Kooperation zur Absprache absatzpolitischer Maßnahmen oder zur Vereinheitlichung des Rechnungswesens.

Bei den Kombinationen 12 und 21 ist die Aufgabenerfüllung bei einem der Partner, der sogenannten Leitfirma, zentralisiert. Diese Leitfirma tritt gegebenenfalls nach außen für die Gruppe auf. Sie gibt die Leistungen an ihre Partner ab. Beispiele für diese Organisationsform sind die gemeinsame Beschaffung durch die Einkaufsabteilung einer der kooperierenden Firmen, die gemeinsame Nutzung einer für eine jede einzelne der Unternehmungen zu großen Kapazität bei einem der Partner sowie die gemeinsame Forschung und Entwicklung bei derjenigen Unternehmung, die bereits

gute räumliche, technische oder personelle Voraussetzungen dafür mitbringt.

Es können auch zugleich die Kombinationen 12 und 21 gelten, so daß beide Unternehmungen, dann allerdings für verschiedene Funktionen, Leitfirma sind. Ein Beispiel wäre die wechselseitige Spezialisierung im Bereich der Produktion mit Kollegenlieferungen, bei der bei einem jeden der Partner die Produktion eines oder mehrerer Güter zentralisiert ist.

Bei der Kombination 22 schließlich erfüllt keine der Partnerunternehmungen die gemeinsame Aufgabe, sondern die Aufgabenausführung wird von einer dritten Stelle übernommen. Diese dritte Stelle kann entweder eine bereits bestehende Unternehmung sein, der die Aufgabenerfüllung von den Kooperierenden gemeinsam gegen Entgelt übertragen wird. So werden z.B. Werbe- oder Forschungsaufgaben gemeinsam an ein Spezialinstitut vergeben. Die Kooperierenden können aber auch selbst eine dritte Stelle für die Erfüllung der Aufgabe einrichten. In der Regel werden sie dann eine rechtlich selbständige Unternehmung gründen, an der sie gemeinsam beteiligt sind. Die Mitglieder der Kooperation sind also einerseits Träger der gemeinsamen Unternehmung, andererseits sind sie durch wirtschaftliche Leistungsbeziehungen als Lieferanten oder Abnehmer mit ihr verbunden.[1] Deshalb kann diese Organisationsform

---

1) Diese zweifache Verbundenheit wird in der Genossenschaftstheorie "Identitätskriterium" genannt, weil Träger und Kunden des Kooperationsbetriebs identisch sind. Vgl. dazu D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern - Eine Analyse des Beitrags der Genossenschaften zur wirtschaftlichen Entwicklung, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher/F. Klein/U. Leffson/H. Westermann, A. Studien, Bd. 2), Tübingen 1972, S. 63 ff.

als (hilfs-)genossenschaftliche Kooperation bezeichnet werden.[1)]

Aus der obigen Matrix können also vier Organisationsformen der Kooperation hergeleitet werden,

(1) die dezentrale Kooperation,

(2) die Leitfirmenkooperation,

(3) die genossenschaftliche Kooperation und

(4) die kooperative Aufgabenübertragung an eine fremde Unternehmung.

Diesen Grundformen können alle Kooperationsbeispiele der Praxis zugeordnet werden. Für die Organisation einer beliebigen neu zu gründenden Kooperation kann zwischen diesen Alternativen gewählt werden.

Untersucht der kooperationsinteressierte Unternehmer die Kooperationsliteratur daraufhin, in welchen Formen kooperiert werden kann, so wird er nicht etwa ohne Umschweife auf diese vier Grundformen der Kooperation aufmerksam gemacht, sondern immer wieder mit umfangreichen Katalogen von Kooperationsformen konfrontiert.[2)] Diese sind nach

---

1) Vgl. W. Weber, Die Genossenschaft im Wandel der Umsatzsteuersysteme, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, (Festschrift für Georg Draheim, Hrsg. G. Weisser unter Mitarbeit von W.W. Engelhardt), Göttingen 1968, S. 293.

2) Vgl. z.B. die umfangreiche Analyse bei J. Bidlingmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 359 ff. Auch der Beitrag von A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., ist eine wahre Fundgrube der Kooperationsformen, vgl. insbesondere die S. 4 f. und S. 6 ff. Vgl. außerdem z.B. derselbe, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 242 ff.; H. Rühle von Lilienstern, Ausländische (d.h. deutsche, M.P.) Erfahrungen mit der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Industrielle Organisation, 34. Jg. (1965), Sonderheft 3 "Zusammenarbeit in der Wirtschaft", Vorträge und Voten der Arbeitstagung 1964 der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswissenschaft (ASOS), S. 82; derselbe, Planung und Organisation der Kooperation, in: Theorie und Praxis der

(Forts. auf S. - 47 -)

verschiedenen Kriterien systematisiert, von denen einige beispielhaft wiedergegeben seien.

Nach der betrieblichen Funktion, in der kooperiert wird, werden, je nachdem wie tief die Funktionen aufgefächert sind, beliebig viele Kooperationsformen gebildet. Nach der Wirtschaftsstufe, der die Mitglieder angehören, unterscheidet man horizontale, vertikale und komplementäre[1] Kooperation. Nach dem Standort der Mitglieder wird von regionalen, nationalen und internationalen Kooperationen gesprochen, nach der Zahl der koordinierten Funktionen von partieller oder totaler Kooperation, nach der Zahl der kooperierenden Unternehmungen einer Branche von Branchen- oder Gruppenkooperation. Nach der Intensität der Kooperation werden verschiedene Stufen der Kooperationsintensität gebildet, je nachdem welche Aufgaben in die Kooperation einbezogen sind - die Stufen reichen vom Erfahrungsaustausch bis zur Ausgliederung von Hauptaufgaben[2]-, oder wie stark die organisatorische

---

1) Damit ist die Zusammenarbeit von solchen Unternehmungen gemeint, die sich mit verschiedenen einander ergänzenden Produkten an die gleichen Käufergruppen wenden, z.B. die Kooperation von Herstellern verschiedener Herrenkleidungsstücke oder von Unternehmungen, die Artikel für "den gedeckten Tisch" herstellen.

2) Vgl. H. Rühle von Lilienstern, Zwischenbetriebliche Gemeinschaftsarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit, in: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb. Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschaftertages, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964, S. 35 f.; derselbe, Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1963, S. 91 ff.; H. Siegwart, Probleme der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in der Industrie. Die Unternehmung, 19. Jg. (1965), S. 68.

(Forts. zu 2) von S. - 46 -)
Kooperation, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher unter Mitwirkung von G. Fleischmann/F. Klein/U. Leffson/H. Westermann, A. Studien, Bd. 3), Tübingen 1972, S. 31; H. Blohm, a.a.O., Spalte 891; H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 124 ff.; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 82 ff.

Bindung der Kooperation ist - hierbei geht die Skala von der losen Fühlungnahme bis zur Verselbständigung der Organisation durch eine gemeinsame Unternehmung.[1)]

Schon dieser kurze Überblick zeigt, daß der kooperationsinteressierte Unternehmer auf diese Weise die zu Beginn dieses Abschnitts angesprochene Vorstellung von der Vielfalt der Kooperationsmöglichkeiten erhält. Doch damit ist für seine eigene Kooperationsentscheidung wenig gewonnen, denn er wird keineswegs mit zunehmender Zahl der Gliederungsgesichtspunkte und zunehmender Auffächerung der Kooperationsmöglichkeiten besser über "das Kooperieren" informiert. Seine Frage nach grundsätzlichen Gestaltungsmerkmalen der Kooperation kann durch die Kooperationsliteratur nicht befriedigt werden, da dort eher versucht wird, möglichst viele spezielle Kooperationsformen durch Kombination der Gliederungskriterien zu finden, als wenige allgemeine Grundformen zu suchen, denen die vielen Beispiele zugeordnet werden können. Meines Erachtens ist das oben entwickelte elementare System der Kooperationsformen nach dem Aufgabenträger aussagekräftiger als die Formenkataloge in der Literatur.

Zum Teil werden diese Grundformen zwar auch in der Literatur angesprochen, aber sie fallen nicht besonders ins Auge. Sie werden nur im Zusammenhang mit speziellen Kooperationsmöglichkeiten genannt. Ihre generelle Bedeutung wird an keiner Stelle herausgestellt. Von Kortzfleisch[2)] z.B. erläutert für den Fall des gemeinsamen

---

1) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 84; A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 1o.

2) Vgl. H. von Kortzfleisch, Kooperation im Einkauf, Hrsg. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Landesgruppe Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf o.J., S. 7 ff.

Einkaufs ausführlich die Leitfirmenorganisation und die genossenschaftliche Organisation.[1] Er erklärt diese Organisationsformen auch anhand von Abbildungen, die die kooperierenden Unternehmungen, den Lieferanten und gegebenenfalls die Zentrale sowie die Informations- und Lieferwege zwischen ihnen zeigen.[2] Auch Poeche[3] erwähnt die Leitfirmen- und Genossenschaftsorganisation als

---

1) Als Übergangsform von der Leitfirmen- zur Genossenschaftsorganisation behandelt er zusätzlich die "Kontororganisation", bei der zwar eine neue Zentrale zur Aufgabenerfüllung gegründet wird, diese aber nicht rechtlich selbständig ist. Vgl. H. von Kortzfleisch, Kooperation im Einkauf, a.a.O., S. 11 f. Grundsätzlich aber ist eine Unterscheidung zwischen rechtlich selbständigen und rechtlich unselbständigen Kooperationsbetrieben wohl nicht erforderlich.

2) Vgl. H. von Kortzfleisch, Kooperation im Einkauf, a.a.O., S. 7, S. 9 und S. 14. Meines Erachtens sind diese Abbildungen sehr instruktiv. Anders hingegen die graphische Darstellung der "vier Grundrichtungen der Kooperation" bei A. Sölter, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 235. Meines Erachtens sind diese Abbildungen wertlos. Die gleiche Graphik wird für die vertikale Vorwärtskooperation, die vertikale Rückwärtskooperation, die horizontale Kooperation mit Aufgabenausgliederung auf eine neue "Wettbewerbseinheit" und für die "Bedarfsgruppen-(Komplementär-)Kooperation" verwendet. Zudem sind die Beziehungen der "Kästchen" zueinander nur durch eine ungerichtete Linie dargestellt. Genausowenig informativ ist die "Darstellung typischer Ablaufmodelle zwischen der Kooperationsgruppe und den Kooperationspartnern" bei H. Rühle von Lilienstern, Die Organisation der zwischenbetrieblichen Kooperation, in: Organisationsleiter-Handbuch, Hrsg. A. Degelmann, München 1968, S. 317 ff. Irgendwelche "Abläufe" sind nicht erkennbar, es werden lediglich "Kästchen", die die Unternehmungen darstellen - nebeneinander bei horizontaler Kooperation, übereinander bei vertikaler Kooperation und kreisförmig bei regionaler Kooperation -, und solche, die die "Kooperationsgruppe" sein sollen, miteinander verbunden.

3) Vgl. J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 5, linke Spalte, Punkt 4. a) und b).

Alternativen in einer Art "Checkliste" zur Durchführung der Kooperation in der Beschaffung. Richter[1] nennt für die Spezialisierungskooperation als dritte Möglichkeit die Aufgabenerfüllung durch eine fremde Stelle. Unter dem Aspekt der Funktionsausgliederung weist Schreiber[2] ausdrücklich auf diese drei Organisationsmöglichkeiten hin. Als eine von vielen Gliederungsgesichtspunkten unterscheidet Bidlingmaier[3] zwar die direkte Kooperation, bei der die Mitglieder unmittelbar, das heißt ohne die Einschaltung eines Kooperationsbetriebes, zusammenarbeiten, von der indirekten Kooperation, also der Kooperation mit gemeinsamem Geschäftsbetrieb. Er zeigt jedoch nicht, daß die direkte Kooperation sowohl die dezentrale Aufgabenerfüllung als auch die zentrale Erfüllung durch eine Leitfirma umfaßt.

Über die genossenschaftliche Kooperationsorganisation kann sich der Kooperationsinteressierte ausführlich in der Genossenschaftsliteratur informieren.[4]

---

1) Vgl. W. Richter, Probleme und Möglichkeiten der Spezialisierungskooperation - Untersuchung am Beispiel einer Kooperationsgruppe von 4 Normteile-Herstellern, (FIW-Schriftenreihe, Hrsg. Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln, Heft 27), Köln - Berlin - Bonn - München 1965, S. 38.

2) Vgl. M. Schreiber, a.a.O., S. 99.

3) Vgl. J. Bidlingmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 363.

4) Vgl. z.B. G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. durchges. Aufl., Göttingen 1955; R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, (Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Nr. 41, Hrsg. E. Gutenberg), Wiesbaden 1962, S. 27 f.; E. Dülfer, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, (Wiener Studien des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen, Neue Folge, Bd. 1), Göttingen 1966, insbesondere S. 12 ff.; derselbe, Organisation und Management im kooperativen Betriebsverbund, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. XX/Sonderheft, Genossenschaften im wirtschaftlichen

(Forts. auf S. - 51 -)

Auch in der Organisationsliteratur wird die genossenschaftliche Organisation unter dem Namen "Betriebsverband" von Grochla[1] charakterisiert. Gemessen an der ausführlichen Analyse der genossenschaftlichen Kooperationsorganisation in diesen Bereichen der ökonomischen Literatur nehmen sich die Hinweise in der Kooperationsliteratur doch äußerst bescheiden aus. Die Autoren der Kooperationsbeiträge hätten gut daran getan, sich mit den Erkenntnissen der ökonomischen Literatur über die genossenschaftliche Organisationsform auseinanderzusetzen, um sie für ihre Ausführungen heranzuziehen.[2] Meines Wissens wird in der Kooperationsliteratur auf diese Beiträge keinerlei Bezug genommen.[3]

---

1) Vgl. E. Grochla, Betriebsverband und Verbandbetrieb. Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1959, S. 29 ff.; derselbe, Betriebsverbindungen, Berlin 1969, S. 17 ff. und S. 46 ff. Ansonsten wird in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie fast ausschließlich die einzelne Unternehmung behandelt.

2) Eine Ausnahme ist z.B. H. von Kortzfleisch, vgl. Fußnote 2) auf S. 48 und Fußnoten 1) und 2) auf S. 49 dieser Arbeit.

3) Nur Grochla selbst hat in jüngster Zeit die Identität des Betriebsverbandes mit der genossenschaftlichen Kooperationsform herausgestellt. Vgl. E. Grochla, Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht, in: Theorie und Praxis der Kooperation, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher unter Mitwirkung von G. Fleischmann/F. Klein/U. Leffson/H. Westermann, A. Studien, Bd. 3), Tübingen 1972, S. 2 f.

(Forts. zu 4) von S. - 5o -)
Wachstum. Bericht über die Sechste Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Gießen 1969, Hrsg. Institut für ländliches Genossenschaftswesen an der Justus Liebig-Universität Gießen, Göttingen 197o, S. 85 ff.; R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 12 ff.; D.W. Benecke, a.a.O., S. 65 ff.

Insgesamt muß festgestellt werden, daß die wenigen allgemeinen Hinweise der Kooperationsliteratur auf die Grundformen der Kooperation, die zudem immer unvollkommen sind, durch ein Überangebot von Detailinformationen in den Hintergrund gedrängt oder sogar ganz verschüttet zu werden drohen. Angesichts der Zahl und des Umfangs der Beiträge über Kooperationsformen ist deshalb damit zu rechnen, daß der interessierte Unternehmer wahrscheinlich nur "zufällig" auf Ausführungen über die vier organisatorischen Grundformen stößt. Er kann nur durch in der Literatur geschilderte Kooperationsfälle von allein auf diese grundsätzlichen Kooperationsformen kommen, da sie in der Praxis zu beobachten sind.

Hat sich der interessierte Unternehmer trotz der erheblichen Mängel und Informationslücken in der Kooperationsliteratur darüber informiert, was unter Kooperation zu verstehen ist, weshalb sie vorteilhaft sein kann, und in welchen Formen sie organisiert werden kann, so wird er sich die Frage stellen, ob und wie die Kooperation auch ihm selbst Vorteile bieten kann.

Im folgenden wird unterstellt, daß der Unternehmer eine für ihn günstige Kooperationsmöglichkeit entdeckt. Welche Aufgabe er dabei ins Auge faßt, sei hier allerdings dahingestellt, da kein spezieller Kooperationsfall analysiert werden soll. Losgelöst von einem bestimmten Kooperationszweck und einem bestimmten Unternehmer soll die Kooperationsentscheidung untersucht werden, um zu allgemein oder für typische Kooperationen geltenden Aussagen zu kommen. Ehe auf die einzelnen Fragen, mit denen der Unternehmer bei seiner Entscheidung konfrontiert werden kann, eingegangen wird, soll im letzten Abschnitt dieses Kapitels die Entscheidungssituation des einzelnen Unternehmers kurz charakterisiert werden.

d) Das Kalkül des einzelnen Kooperationsinteressierten

Die Entscheidung zur Kooperation ist für den einzelnen kooperationsinteressierten Unternehmer eine Investitionsentscheidung. Er muß Beiträge zur Kooperation leisten und erwartet dafür einen Anteil an ihren Vorteilen. Die erwarteten Vorteile müssen dabei die erwarteten Nachteile überwiegen, und zwar muß der individuelle Nettovorteil so groß sein, daß der Unternehmer um dieses Vorteils willen bereit ist, zu kooperieren.

Natürlich sind die für das Kalkül des Unternehmers notwendigen Daten meistens nur schwer schätzbar. Besonders schwierig erscheint die Abschätzung der Folgen, die aus der Bindung an die Kooperationspartner und der daraus folgenden Einschränkung der Selbständigkeit in den Entscheidungen resultieren können. Die Verhaltensweisen der anderen mit ihm kooperierenden Unternehmer müssen nämlich als Erwartungsgrößen in sein Kalkül einbezogen werden.

Soweit die zu kalkulierenden Vor- und Nachteile quantifiziert werden können, kann sich der Unternehmer der Investitionsrechnung[1)] bedienen, um zu Entscheidungsargumenten zu gelangen. Soweit die Größen aber nicht quantifiziert werden können, müssen sein "Fingerspitzengefühl" und seine unternehmerische Risikobereitschaft den Ausschlag geben.

---

1) Vgl. hierzu z.B. Erich Schneider, Wirtschaftlichkeitsrechnung. Theorie der Investition, 7. Aufl., Tübingen 1968; Dieter Schneider, Investition und Finanzierung. Lehrbuch der Investitions-, Finanzierungs- und Ungewißheitstheorie, (Moderne Lehrtexte, Wirtschaftswissenschaften, Bd. 4), Köln und Opladen 1970.

Zur Vorbereitung der Entscheidung des Unternehmers, ob er nun kooperieren soll oder nicht, erscheint es zweckmäßig, in zwei Stufen vorzugehen.

(1) Die durch die Kooperation verursachten erwarteten Einzahlungen werden den erwarteten Auszahlungen gegenübergestellt. Dabei muß sich zumindest langfristig ein positiver Nutzensaldo[1] ergeben.

(2) Dieser Überschuß muß so groß sein, daß der Unternehmer bereit ist, dafür auch noch eventuell zusätzlich auftretende ökonomische Nachteile in Kauf zu nehmen.[2]

Ob nun der erwartete Überschuß genügend groß ist, das kann nur der einzelne Unternehmer selbst entscheiden.

Damit der einzelne seine individuellen Vor- und Nachteile aus der Kooperation kalkulieren kann, muß vorher der gesamte Kooperationserfolg ermittelt werden, und die Erfolgsanteile der einzelnen Mitglieder müssen vereinbart werden. Denn der Kooperationserfolg ist nur durch die vereinten Bemühungen der Mitglieder erreichbar, und die individuellen Erfolgsanteile können den einzelnen Mitgliedern nicht sozusagen automatisch zugeordnet werden wie bei der Verteilung über den Markt.[3] Die Chancen und Risiken einer konkreten Kooperation muß der Unternehmer mit den Chancen und Risiken von Alternativen, seien es andere Kooperationsmöglichkeiten oder autonome Aktionen, vergleichen.

In der Kooperationsliteratur wird dieses Kalkül des Unternehmers verschiedentlich angesprochen, zumindest in der Form, daß die Vor- und Nachteile abzuwägen und den Chancen

---

1) Vgl. E. Boettcher, Einzelwirtschaftliche Theorie der Kooperation und der Genossenschaften, a.a.O., S. 81.

2) Möglicherweise spielen auch außerökonomische Vorteile bei der Entscheidung eine Rolle, wie z.B. das Gefühl der Solidarität, die Chance, Ansehen zu gewinnen.

3) Auf das Verteilungsproblem wird ausführlich im Rahmen der Gründungsentscheidung eingegangen, vgl. S. 124 ff. dieser Arbeit. Vgl. auch die Überlegungen im Rahmen der Beitrittsentscheidung auf S. 61 ff.

des autonomen Handelns gegenüberzustellen seien.[1] Deutlich stellen Barein/Gau/von Kortzfleisch/Poeche[2] heraus, daß Grundlage für das Zustandekommen eines jeden Kooperationsvorhabens Berechnungen über den voraussichtlichen Kooperationserfolg sein müßten, "um zu erkennen, ob der zu erwartende Erfolg als genügender Anreiz zur Realisierung des Projekts anzusehen ist, in welchem Ausmaß die Kooperationspartner am Erfolg teilhaben werden und welche Auswirkungen aus Veränderungen der Marktsituation auf den Kooperationserfolg zu erwarten sind."[3] Auch Siegwart[4] stellt klar, daß die Entscheidung zur Kooperation nicht nur gefühlsmäßig getroffen werden dürfe, sondern so weit wie möglich aufgrund einer "systematischen und analytischen Voruntersuchung der kosten- und ertragswirtschaftlichen Folgen"[5] beruhen müsse. Auf die besonderen Schwierigkeiten des Kalküls, weil dabei "nicht allein quantitative, sondern auch qualitative Ergebnisse"[6] zu berück-

---

1) Das wird besonders von Gerth hervorgehoben. Er fordert, daß erstens die Vorteile der Kooperation ihre Nachteile überwiegen müssen, weil sonst die Kooperation die Erreichung individueller Ziele nicht fördere, und zweitens diese Differenz größer sein müsse als bei jeder anderen Möglichkeit nicht kooperativen Vorgehens. Vgl. E. Gerth, a.a.O., S. 1o4 f. Vgl. dazu auch H. Rühle von Lilienstern, Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation. Die Aussprache, 13. Jg. (1963), S. 276, Punkte 1, 6 und 8; A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 1o, Punkt 3.

2) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 9.

3) Ebenda.

4) Vgl. H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 132; vgl. auch H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 26 ff.

5) H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 132.

6) J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 4, Punkt 9.

sichtigen seien, weist Poeche[1] hin. Er empfiehlt deshalb, einen neutralen Sachverständigen hinzuzuziehen.[2] Vasthoff[3] bemerkt, daß der individuelle Gewinn eine bestimmte Mindesthöhe erreichen müsse zur Abgeltung der nicht quantifizierbaren Kooperationsnachteile.

Insgesamt also, wenn auch in mehreren Beiträgen verstreut, ist in der Literatur die Entscheidungssituation des Unternehmers zufriedenstellend charakterisiert worden.

Nach diesen Grundüberlegungen zur Kooperation und zur Kooperationsentscheidung des Unternehmers müssen in den folgenden Kapiteln die Probleme analysiert werden, denen der Unternehmer, der an der Kooperation in gleich welchem Aufgabenbereich interessiert ist, begegnen kann. Dieser Unternehmer kann zunächst einmal Ausschau halten, ob es nicht schon eine Kooperationsgruppe gibt, der er vielleicht beitreten könnte. Findet er keine für ihn geeignete Gruppe, so muß er sich überlegen, ob und wie er selbst eine Kooperation ins Leben rufen kann. Die Fragen der Gründung einer Kooperation werden später in Kapitel III untersucht. In dem nun folgenden Kapitel II wird davon ausgegangen, daß der Unternehmer eine bereits existierende Gruppe findet, die die Möglichkeit des Eintritts bietet.[4] Auf dieser Grundlage wird analysiert, welche Probleme er bei seiner Beitrittsentscheidung zu berücksichtigen hat.

---

1) Vgl. J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 4, Punkt 9.

2) In der Praxis wird das sehr häufig getan.

3) Vgl. J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 64, Fußnote 1).

4) Eine Gruppe wird nur so lange neue Mitglieder aufnehmen, wie sich dadurch die Vorteile der bisherigen Mitglieder vergrößern oder zumindest gleich bleiben. Wann das der Fall sein kann, wird im Zusammenhang mit Überlegungen zur Größe der Gruppe behandelt, vgl. S. 102 ff. dieser Arbeit. Ist eine Gruppe für weitere Mitglieder

(Forts. auf S. - 57 -)

II. Die Beitrittsentscheidung

Wenn der Unternehmer eine bereits existierende Kooperationsgruppe findet, die den von ihm gewünschten Kooperationszweck verfolgt und ihn beitreten läßt, dann muß er prüfen, welchen individuellen Vorteil ihm die Mitgliedschaft bieten kann, ehe er sich für den Eintritt in eine solche Gruppe entscheidet. Stehen ihm mehrere Kooperationsgruppen zur Auswahl, so muß er zusätzlich überlegen, welche der Gruppen für ihn am besten geeignet ist.

Die Entscheidung, einer Kooperationsgruppe beizutreten, wird von vielen Überlegungen beeinflußt, die je nach Veranlagung des Unternehmers unterschiedliches Gewicht haben. Trotzdem lassen sich vier Fragen herausschälen, die wohl ein jeder Unternehmer in seine Entscheidung einfließen lassen sollte.

(a) Er muß die Höhe seines monetären individuellen Nettovorteils aus der Kooperation ermitteln.
(b) Er muß prüfen, ob er den anderen Mitgliedern der Gruppe (zumindest) gleichgestellt sein wird oder nicht.
(c) Er muß beurteilen, welchen Einfluß er selbst auf die Entwicklung der Kooperationsgruppe nehmen kann.
(d) Er muß feststellen, wie fest und für wie lange er sich an die Gruppe binden muß.

Diese Problemkreise dürfen nicht streng isoliert voneinander beurteilt werden, sondern die Ergebnisse der Überlegungen zu einer dieser Fragen können und müssen jeweils die Überlegungen zu den anderen Fragen beeinflussen.

(Forts. zu 4) von S. - 56 -)
offen, dann spricht Olson von inklusiven Gruppen. Vgl. M. Olson jr., Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hrsg. E. Boettcher unter Mitwirkung von H. Albert/K. Borchardt/H.K. Schneider/R. Wildemann/E. Witte, Bd. 1o), Tübingen 1968, S. 35 ff., insbesondere Fußnote 58 auf S. 36 f.

Wie eine bestehende Gruppe diese Fragen - zumindest für die schon vorhandenen Mitglieder - gelöst hat, läßt sich (weitgehend) aus dem Kooperationsvertrag[1] entnehmen. Deshalb muß der Beitrittswillige darauf dringen, diesen Vertrag einsehen zu können. Anhand der Vertragsunterlagen muß er jeweils die Bedingungen seines Beitritts analysieren, um die Vorteile und die Nachteile der jeweiligen Regelungen als Grundlage für seine Entscheidung zu kalkulieren.

Unter Umständen kann ein Beitrittswilliger einer gewissen Zurückhaltung der Gruppe bezüglich der Herausgabe der Vertragsunterlagen begegnen. Das ist insofern verständlich, als die Offenlegung des Kooperationsvertrages gegenüber Dritten für die Kooperationsgruppe mit dem Risiko verbunden sein kann, daß der Dritte seine Beitrittsabsicht nur vortäuscht, um aus der Kenntnis des Vertrages Nutzen zu ziehen, z.B. wenn er mit der Gruppe konkurriert. Ist die Gruppe aber am Beitritt einer bestimmten Unternehmung interessiert, wird sie trotz solcher Befürchtungen die Vor- und Nachteile, die der neue Unternehmer aus der Kooperation zu erwarten hat, offenlegen müssen. Denn es ist wohl keinem Unternehmer zuzumuten, daß er eine Kooperationsentscheidung ohne vollständige Kenntnis der Kooperationsbedingungen trifft.[2]

Nun kann es natürlich auch sein, daß der Kooperationsvertrag keine hinreichende Auskunft über die Bedingungen der Zusammenarbeit gibt, oder daß die Abmachungen gar nicht schriftlich fixiert sind. Dann muß der beitrittsinteressierte Unternehmer die Beitrittsbedingungen

---

1) Bzw. dem Gesellschaftsvertrag, der Satzung, dem Statut.

2) Auf das Problem des Mißtrauens gegenüber präsumtiven Kooperationspartnern wird im Rahmen der Gründungsentscheidung ausführlicher eingegangen. Vgl. S. 89 ff. dieser Arbeit.

erfragen. Als Hilfestellung dafür können die im Verlauf dieses Kapitels anzusprechenden Fragenkreise dienen.

Der gesamte Komplex des Beitritts zu bestehenden Kooperationsgruppen wird in der Kooperationsliteratur n i c h t behandelt. Damit wird ein wesentlicher Problemkreis der Kooperationsentscheidung des Unternehmers ignoriert. Das mag um so mehr verwundern, als die Zusammenarbeit von Unternehmungen keine so neue Erfindung ist, daß zunächst nur die Gründung von Kooperationen interessieren könnte. In Kartellen und Genossenschaften haben Unternehmungen schon seit geraumer Zeit ihre Zusammenarbeit organisiert. Zumindest wenige Jahre nach Beginn der Förderung der Kooperation im Sinne der Kooperationsfibel hätte man auch auf das Beitrittsproblem stoßen müssen. Es erscheint doch naheliegend, daß ein Unternehmer zuerst Ausschau hält, ob es nicht schon eine für ihn geeignete Kooperationsgruppe gibt, ehe er sich selbst der Mühe der Gründung unterzieht.

Dieses Versäumnis der Literatur veranlaßt dazu, in diesem Kapitel ausnahmsweise die wenigen Stellungnahmen der Literatur, die mit gutem Willen zu diesem Thema herangezogen werden können, vorwegzuziehen. Damit soll vermieden werden, daß nach einem jeden Abschnitt des Kapitels erneut auf diesen Mangel der Kooperationsliteratur hingewiesen werden muß.

Auf die Möglichkeit des Eintritts in bestehende Gruppen deuten in der Kooperationsliteratur lediglich Ausführungen im Zusammenhang mit der Gruppengröße hin. So empfiehlt z.B. Gloede[1], bei Kooperationen wie Forschungsgemeinschaften und Spezialisierungsvereinbarungen, die

1) Vgl. F. Gloede, Die Rechtsbeziehungen bei zwischenbetrieblicher Kooperation. Rationalisierung, 17. Jg. (1966), S. 31.

in der Regel nur wenige Mitglieder hätten, den Eintritt zu erschweren, hingegen bei Kooperationen z.B. zum Zwecke der Normung oder Werbung, die möglichst viele Unternehmungen umfassen sollten, den Eintritt zu erleichtern. Auch der Rat Gutberlets[1], es müsse geprüft werden, ob der Kreis der Firmen ausreiche, mag als Hinweis auf den möglichen Beitritt neuer Mitglieder gewertet werden. Mehr als solche Andeutungen finden sich in der Literatur aber nicht. Aus der Sicht eines Unternehmers, der noch nicht Mitglied der Kooperation ist, wird das Problem nirgendwo erörtert.

Natürlich werden in diesem Kapitel auch Probleme angesprochen, die ebenso aus der Sicht der Gründung einer Kooperationsgruppe zu bewältigen sind. Das läßt sich jedoch nicht vermeiden, da der Unternehmer, der einer bestehenden Kooperationsgruppe beizutreten beabsichtigt, sich dafür interessiert, wie diese Gruppe bei ihrer Gründung das Verhältnis der Mitglieder zueinander, also auch sein zukünftiges Verhältnis zu den bisherigen Mitgliedern, geregelt hat. Soweit die Kooperationsliteratur zu den nachfolgend im Rahmen der Beitrittsentscheidung aufgeworfenen Problemen Stellung nimmt, tut sie das ausschließlich für die Gründung von Kooperationen und für die an der Gründung beteiligten Mitglieder. Diese Beiträge werden deshalb erst später in Kapitel III über die Gründungsentscheidung gewürdigt.

---

1) Vgl. W. Gutberlet, a.a.O., S. 244.

a) Der individuelle monetäre Nettovorteil

Durch den Beitritt zu einer Kooperationsgruppe möchte der Unternehmer an den Vorteilen, die die Gruppe produziert, teilhaben. Er wird aber nur dann einen Anteil an den Vorteilen der Kooperation erhalten, wenn er auch einen Teil der Nachteile, die die Kooperation mitbringt, trägt. Die Kooperationsvorteile müssen also durch Beiträge zur Kooperation erkauft werden. Will nun der Unternehmer seinen Nettovorteil ermitteln, so muß er prüfen, welche Vorteile er durch welche laufenden und einmaligen Belastungen erlangen kann.

Über den monetären Vorteil aus einer Kooperation lassen sich selbst für konkrete Fälle nur schwer verbindliche Aussagen machen. Bei den Vorteilen handelt es sich um Erwartungswerte, deren Realisierbarkeit nicht nur vom Unternehmer selbst und von der Kooperationsgruppe, sondern auch von externen Daten abhängt. Als Kalkulationsunterlage für den beitrittswilligen Unternehmer können eventuell bisherige Ergebnisse der Gruppe herangezogen werden. Soweit die Vorteile der Kooperation unmittelbar den Mitgliedern zufallen, wie z.B. beim zentralen Einkauf ein geringerer Einkaufspreis als vor der Zusammenarbeit, ergibt sich der monetäre Vorteil des Unternehmers aus der Differenz zwischen dem autonom erzielbaren und dem kooperativ erzielten "Preis" für eine bestimmte Leistung.[1] Soweit die Vorteile aber zunächst bei der Kooperationszentrale realisiert werden, bei der Einkaufskooperation z.B. können Überschüsse aus der Handelsspanne bei der Einkaufszentrale entstehen, muß der Unternehmer darüberhinaus wissen, mit welchem Anteil er selbst an diesen Ergebnissen beteiligt sein wird.[2]

---

1) Vgl. U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung als Mittel zur Effizienzsteigerung der Mitgliedbetriebe, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, (Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim, Hrsg. G. Weisser unter Mitarbeit von W.W. Engelhardt), Göttingen 1968, S. 159.

2) Vgl. S. -62 -

Sehr viel einfacher und genauer lassen sich die monetären Nachteile kalkulieren, weil in der Regel im Kooperationsvertrag oder in zusätzlichen Vereinbarungen der Gruppe die monetären Verpflichtungen der Mitglieder niedergelegt sind.

In den meisten Kooperationen müssen die Mitglieder wiederholt Beiträge zur Unterhaltung der Kooperationsorganisation leisten. Der Kooperationsvertrag kann entweder vorsehen, daß diese laufenden Beiträge für einen bestimmten Zeitraum auf einen bestimmten Betrag je Mitglied festgesetzt sind, oder aber daß sie an eine veränderliche Größe gekoppelt sind.

Ist z.B. bei einer Einkaufskooperation für eine bestimmte Zeit ein fester Betrag vorgesehen, so weiß der neue Unternehmer vor seinem Beitritt, was ihn die Kooperation in diesem Planungszeitraum kosten wird. Höhere Kosten während dieser Zeit können höchstens noch dann auf ihn zukommen, wenn die Kooperationsgruppe die Gemeinkosten[1] falsch eingeschätzt hat und er zur Deckung eines solchen Fehlbetrages mit herangezogen werden kann. Bei der Kalkulation der Gemeinkosten können z.B. Lohnerhöhungen oder Tarifänderungen einer externen Datenverarbeitungsstelle nicht berücksichtigt worden sein. Solche festen Beiträge haben einerseits für den Unternehmer den Nachteil, daß er sie auch dann zahlen muß, wenn er die Kooperationsleistungen gar nicht oder nur in sehr geringem Umfang in Anspruch nimmt. Andererseits können feste Beiträge aber auch vorteilhaft sein. Wenn er nämlich die gemeinsamen Einrichtungen relativ stärker nutzt als andere Mitglieder, zahlt er relativ weniger als diese.

---

1) Zur Vereinfachung wird unterstellt, daß alle Gemeinkosten Fixkosten sind.

2) von S. - 61 -
Unter dem Aspekt der Verteilungsgerechtigkeit wird die Frage des individuellen Anteils in Abschnitt b) dieses Kapitels auf S. 66 ff. diskutiert. Vgl. auch S. 124 ff.

Mit zunehmender Inanspruchnahme der gemeinsamen Einrichtungen sinken zudem seine Kosten je Einheit der kooperativ erstellten Leistung.

Wenn in einer solchen Kooperationsgruppe die Beiträge variabel, z.B. an den Umsatzanteil des einzelnen Mitglieds mit der Kooperationszentrale gebunden sind, kommt zu dem Risiko der Fehleinschätzung der fixen Kooperationskosten das Risiko hinzu, daß andere Mitglieder weniger mit der Gruppe umsetzen als geplant, so daß die individuelle Fixkostenbelastung des Unternehmers steigt. Ein Beispiel mag diese Gefahr verdeutlichen.

Angenommen eine Kooperationsgruppe plant, gemeinsam für 1 Mio DM pro Jahr einzukaufen. Die Personal- und Sachkosten des Einkaufsbüros in Höhe von 5o.ooo,- DM sollen den Mitgliedern durch einen 5 %igen Zuschlag auf ihren Einkaufsumsatz in Rechnung gestellt werden. Der geplante Umsatz der drei Mitglieder A, B und C beträgt 5oo.ooo,- DM, 3oo.ooo,- DM und 2oo.ooo,- DM. Sie müssen also mit einer Kostenbelastung von 25.ooo,- DM, 15.ooo,- DM bzw. 1o.ooo,- DM rechnen. Wenn aber z.B. Mitglied A nur für 3oo.ooo,- DM einkauft, entsprechend auch nur 5 % davon, also 15.ooo,- DM der Gemeinkosten in Rechnung gestellt bekommt, entsteht eine Unterdeckung der Gemeinkosten der Gruppe von 1o.ooo,- DM. Müssen die Mitglieder diesen Fehlbetrag ebenfalls nach Umsatzanteilen aufbringen, also A und B noch je 3.75o,- DM und C 2.5oo,- DM, entstehen ihnen tatsächlich Kosten in Höhe von 6,25 % des Umsatzes.[1)]

Bei einer solchen Beitragsregelung muß ein Beitrittsinteressierter also damit rechnen, daß seine Kooperationskosten durch das Verhalten anderer Mitglieder höher werden

---

1) Die Zahlen des Beispiels sind in folgender Tabelle noch einmal zusammengestellt.
(Forts. auf S. - 64 -)

können als es sich aus seiner eigenen Umsatzplanung ergibt. Die Kosten werden um so höher, je weniger andere Mitglieder im Vergleich zu ihrer geplanten Nachfrage umsetzen. Die Vorteilhaftigkeit der Kooperation kann für den Unternehmer durch diese Zusammenhänge ernstlich in Frage gestellt werden. Wäre im obigen Fall der geplante Umsatz[1)] der Mitglieder Bezugsgröße der Kostenverteilung, dann hätten B und C weiterhin nur eine Belastung von 5 % je Umsatzeinheit und A hätte die Folgen seiner Fehlkalkulation selbst tragen müssen.

---

1) Es wären also feste Beiträge bestimmt. Es wird angenommen, daß die Planwerte den Umsätzen der Vorperiode entsprechen. Zur Eignung des Umsatzes als Verteilungsbasis vgl. die Ausführungen auf S. 136 ff. dieser Arbeit.

(Forts. zu 1) von S. - 63 -)

		Verteilung auf		
	Gruppe	A	B	C
geplanter Umsatz	1ooo'	5oo'	3oo'	2oo'
Plangemeinkosten	5o'	25'	15'	1o'
geplante Belastung	5 %	5 %	5 %	5 %
Istumsatz	8oo '	3oo'	3oo'	2oo'
Gemeinkostenverrechnung nach Istumsatz	4o'	15'	15'	1o'
Unterdeckung verteilt nach Istumsatz	1o'	375o	375o	25oo
Ist-Belastung	6,25 %	6,25 %	6,25 %	6,25 %
Gemeinkosten-Belastung bei Verrechnung nach Planumsatz		8 1/3%	5 %	5 %

Neben den laufenden Belastungen können einmalige Beiträge in Form eines Eintrittsgeldes[1] und/oder durch die Übernahme von Kapitalanteilen an derjenigen Unternehmung, die zur Erfüllung des Kooperationszwecks gegründet wurde, anfallen. Wenn mit dem Beitritt zur Kooperation die Übernahme von Kapitalanteilen verbunden ist, dann muß der Unternehmer neben dem eventuellen Vorteil der Verzinsung des Kapitals vor allem den daran geknüpften Nachteil der Haftung beachten.[2]

Darüberhinaus muß der Unternehmer bei seinem Kalkül berücksichtigen, inwieweit in seinem eigenen Betrieb durch den Beitritt zur Kooperation Umstellungen notwendig werden. Wenn z.B. die Kooperationsgruppe Aufgaben übernimmt, die er bislang selbst erfüllt hat, so muß er die dafür bereitstehenden Anlagen stillegen oder umrüsten und das freiwerdende Personal entlassen oder anderweitig einsetzen. Bei vielen Kooperationen kann es sich z.B.

---

1) Auf das Eintrittsgeld wird in Abschnitt b) dieses Kapitels näher eingegangen, vgl. S. 69 ff.

2) Bei Aktiengesellschaften und für den Kommanditisten einer KG ist die Haftung auf die Einlage beschränkt, § 271 Abs. 3 AktG, § 161 Abs. 1 HGB. Dies ist in der Regel auch bei der GmbH der Fall, doch können die Gesellschafter hier Nachschüsse beschließen, § 26 Abs. 1 GmbHG. Durch die Novelle zum GenG vom 9.1o.1973 ist auch bei Genossenschaften die Haftung auf das Vermögen der Genossenschaft beschränkt, § 2 GenG. Das Statut einer Genossenschaft kann jedoch bestimmen, daß die Genossen unbeschränkt oder beschränkt auf eine Haftsumme Nachschüsse zu leisten haben, § 15 a Satz 2 GenG. Bei den Gesellschaftern einer OHG und den Komplementären einer KG - es sei denn der Komplementär sei eine GmbH - ist die Haftung unbeschränkt, § 1o5 HGB, § 161 HGB. Auch die Mitglieder eines nicht rechtsfähigen Vereins haften persönlich, § 54 BGB, ebenso wie die Gesellschafter einer BGB-Gesellschaft, § 735 in Verbindung mit § 722 BGB. Der eingetragene Verein haftet nach dem normalen Schuldrecht in Verbindung mit § 31 BGB nur mit dem Vereinsvermögen.

als notwendig erweisen, das Rechnungswesen umzuorganisieren. Soweit dem Unternehmer durch solche Veränderungen Auszahlungen entstehen, müssen auch diese in seine Investitionsrechnung eingehen.

Stehen dem Unternehmer zur Verfolgung seiner Ziele verschiedene Kooperationsgruppen offen, so wird er vielleicht zunächst diejenige für die günstigste halten, die ihm den größten monetären Vorteil zu bieten verspricht. Aber nicht einmal kurzfristig ist die Kooperation mit dem größten Geldvorteil unbedingt auch die beste Kooperation. Zumindest muß der Unternehmer die Austrittsbedingungen der Gruppe mitbeachten, um zu wissen, wie leicht er sich bei einer Verschlechterung der Situation wieder aus der Kooperation zurückziehen kann. Außerdem - das gilt insbesondere bei längerfristiger Betrachtung - spielt es für die Beurteilung einer Kooperationsgruppe eine wichtige Rolle, ob er genauso behandelt werden wird wie die bisherigen Mitglieder oder nicht, sowie welche Möglichkeiten er haben wird, die zukünftige Entwicklung der Gruppe mit zu beeinflussen. Deshalb werden diese Fragen in den nächsten Abschnitten erörtert, zunächst die Stellung des neuen Mitgliedes in der Gruppe.

b) Die Stellung in der Gruppe

Bei der Beurteilung von Kooperationsmöglichkeiten muß der beitrittsinteressierte Unternehmer auch darauf achten, wie sich seine Rechte und Pflichten zu denen der übrigen Mitglieder verhalten. Dem Recht auf Teilhabe an den Vorteilen der Kooperation steht die Pflicht gegenüber, einen Teil der durch die Kooperation verursachten Nachteile zu tragen. Je größer nun der Anteil des beitretenden Unternehmers an den Vorteilen und je kleiner sein Anteil an den Nachteilen ist, desto günstiger ist seine Position.

Für die bisherigen Mitglieder aber ist sein Beitritt natürlich um so günstiger, je mehr Nachteile er trägt und je weniger er an den Vorteilen teilhat. Der kooperationsinteressierte Unternehmer aber muß mindestens einen positiven Nettovorteil durch die Kooperation erhalten, denn sonst würde er sicher nicht beitreten. Die bisherigen Mitglieder dagegen dürfen durch den Beitritt eines neuen Mitgliedes zumindest keine Verringerung ihrer Nettovorteile erfahren, sonst würden sie seinen Beitritt nicht zulassen. Für jede der verhandelnden Seiten kann also ein gewisser Spielraum bestehen, innerhalb dessen durch die Eintrittsbedingungen eine bestimmte Verteilung der Vor- und Nachteile festgelegt werden wird.

Diese Eintrittsbedingungen können einerseits dazu führen, daß die bisherigen Mitglieder so gestellt bleiben wie vorher, der neue Unternehmer also alle Vorteile, die der Gruppe durch seinen Beitritt zu fließen, für sich einheimst. Andererseits könnten die bisherigen Mitglieder dem neuen Unternehmer nur seinen Mindestvorteil zugestehen, alle darüberhinausgehenden Vorteile also für sich beanspruchen. Die Eintrittsbedingungen können aber ebenso irgendeine Verteilung zwischen diesen beiden Extremen bewirken. Somit stellt sich die Frage, ob sich eine Aussage darüber machen läßt, wie die Eintrittsbedingungen aussehen werden und wie die Verteilung geregelt sein wird. Wiederum am Beispiel einer Einkaufskooperation soll nun nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden, die generelle Gültigkeit haben.

Angenommen eine Kooperationsgruppe kauft gemeinsam das Produkt X ein, und zwar soll der Bedarf der Gruppe pro Woche 5oo Einheiten X betragen. Diese 5oo Einheiten muß sie mit 5.ooo,- DM, also 1o,- DM je Einheit, bezahlen. Würde der Bedarf 55o X betragen, dann wäre der Lieferant

bereit, einen Stückpreis von nur 9,5o DM einzuräumen. Wenn die Kooperationsgruppe ihren Bedarf intern nicht steigern kann, wird sie also daran interessiert sein, neue Mitglieder zu gewinnen, um den Gruppenbedarf von 55o Einheiten X pro Woche zu erreichen.

Dazu könnte sie einem neuen Interessenten, der mindestens 5o Einheiten pro Woche nachfragt, das Produkt gerade etwas günstiger anbieten, als dieser es ohne Teilnahme am gemeinsamen Einkauf bekäme, und den Rest des Vorteils für sich beanspruchen. Es fragt sich jedoch, ob der Interessent solche Bedingungen akzeptiert. Zwar steht sich der beitretende Unternehmer so schon besser als wenn er allein einkaufen muß, aber auch er wird sicher bestrebt sein, einen möglichst großen Vorteil aus seiner Teilnahme an der Zusammenarbeit zu ziehen. Er wird wahrscheinlich versuchen, X zumindest langfristig ebenso billig kaufen zu können wie die bisherigen Mitglieder der Kooperation. Ob ihm dieses gelingt, hängt davon ab, ob andere Unternehmer an seiner Stelle bereit sind, zu diesen diskriminierenden Bedingungen in die Gruppe einzutreten.

Angenommen es gibt nur diesen einen Interessenten, der gerade die notwendigen 5o Einheiten von X nachfragt, Dann könnte dieser sogar versuchen, X zu einem günstigeren Preis zu bekommen als die übrigen Mitglieder, weil ja erst durch seinen Beitritt eine Einkaufspreissenkung für die Gruppe möglich ist. Bei einer solchen Forderung taucht jedoch die Frage auf, ob die Gruppe einem neuen Mitglied Bedingungen gewähren wird, die dieses besser stellen als die bisherigen Mitglieder. Zumindest langfristig wird sie Sonderkonditionen nicht zulassen können, denn jedes Mitglied könnte dann mit seinem Austritt drohen und dadurch die Einkaufsbedingungen der

Gruppe wieder verschlechtern. Solange die Kooperationsgruppe die Einkaufsvergünstigung nur erreichen kann, wenn alle bisherigen Mitglieder in der Kooperation bleiben und der neue Interessent beitritt, solange also ein jeder für die Erreichung des Vorteils unentbehrlich ist, dürfte es deshalb dazu kommen, daß jedem Mitglied der gleiche Preis für X gewährt wird.

In der Regel aber werden die bisherigen Mitglieder einen neuen Unternehmer nicht ohne weiteres in ihre Gruppe aufnehmen, auch dann nicht, wenn sie dadurch ihren eigenen Einkaufspreis senken können. Nur sie allein haben nämlich das Risiko der Kooperationsgründung getragen, sie haben die Gruppe aufgebaut und die Vorteile erst einmal geschaffen, um derentwillen der neue Unternehmer ihrer Gruppe beitreten möchte. Für denjenigen aber, der einer bereits bestehenden Kooperationsgruppe beitritt, sind die Risiken der Kooperation schon sehr viel besser abzuschätzen als in der Gründungsphase. Außerdem hat sich ein später zur Gruppe hinzustoßender Unternehmer nicht an den Mühen der Gründung beteiligt, er legt sich sozusagen in das "gemachte Bett". Dafür werden die bisherigen Mitglieder von ihm in der Regel ein Eintrittsgeld[1] fordern, durch das ihre eigenen Vorleistungen für den Aufbau der Gruppe - die Schaffung der gemeinsamen Einrichtungen, die Bildung der Rücklagen[2] - abgegolten werden sollen. So kann das neue Mitglied nachträglich an den Aufbaukosten beteiligt werden.

Wenn eine Kooperationsgruppe nicht so sehr am Beitritt einer bestimmten Unternehmung interessiert ist, weil

---

1) In der Praxis wird bezeichnenderweise dafür auch der Ausdruck "Zittergeld" verwendet.

2) Das Eintrittsgeld kann z.B. zur Stärkung der Rücklagen verwendet werden.

diese neue Unternehmung - bezogen auf die oben geschilderte Einkaufskooperation - z.B. nur 4o Einheiten von X benötigt, so daß die für die Preissenkung erforderliche Abnahmemenge auch durch deren Beitritt nicht erreicht werden kann, oder z.B. weil genügend andere Unternehmer sich zum Beitritt drängen, dann könnte sie ungünstigere Eintrittsbedingungen diktieren. Sie könnte das neue Mitglied dann nur unter der Bedingung zulassen, daß dieses auf Dauer zu einem schlechteren Preis mit X beliefert wird als die bisherigen Mitglieder.

Die dauerhafte Diskriminierung eines Mitglieds aber kann auch negative Rückwirkungen haben. Wenn nämlich eines Tages z.B. der gemeinsame Einkauf auf ein weiteres Gut Y ausgedehnt werden soll, und zur Erzielung eines günstigen Preises dann der Bedarf aller Mitglieder erforderlich ist, so könnte es sein, daß das diskriminierte Mitglied unter Hinweis auf seine Diskriminierung seine Teilnahme verweigert. In einer jeden Kooperationsgruppe muß man aber damit rechnen, daß irgendwann einmal eine Aktion von der Zustimmung aller Mitglieder abhängt.[1] Außerdem muß jederzeit mit dem Austritt eines diskriminierten Mitglieds gerechnet werden, sobald sich diesem eine bessere Alternative bietet. Vielleicht ist gerade dann die Gruppe für die Erreichung ihrer Vorteile auf dieses eine Mitglied angewiesen, weil sich die Einkaufsbedingungen geändert haben und kein anderes Mitglied stattdessen gefunden werden kann. Durch eine langfristige Diskriminierung also kann die Stabilität der Kooperation bedroht werden. Deshalb ist die langfristige Diskriminierung neuer Mitglieder nicht zweckmäßig. Sollen neue Mitglieder überhaupt diskriminiert werden, so empfiehlt sich als Mittel der Diskriminierung ein erhöhtes Eintrittsgeld, weil es nur

---

1) In der Praxis werden häufig besonders wichtige Entscheidungen an die Zustimmung aller Mitglieder gebunden. Vgl. auch die Ausführungen zur Verteilung des Stimmrechts auf S. 144 dieser Arbeit.

kurzfristig wirksam ist. Bezüglich aller anderen Vor- und Nachteile wird das neue Mitglied dann gleichgestellt.

Wenn die Satzung einer Kooperationsgruppe ein bestimmtes Eintrittsgeld vorsieht, kann der beitrittswillige Unternehmer zu erreichen versuchen, daß das Eintrittsgeld ermäßigt wird oder sogar entfällt. Bringt er im obigen Beispiel so viel Nachfrage nach X mit, daß mit dem Lieferanten ein noch günstigerer Preis ausgehandelt werden kann, so wird ihm die Gruppe möglicherweise Sonderkonditionen einräumen. Ob und wann eine Gruppe das tun wird, kann aber nicht generell gesagt werden, denn das hängt davon ab, wieviel ihr der Beitritt des Unternehmers wert ist.

In ganz besonderen Fällen, wenn z.B. eine Kooperationsgruppe einen Partner mit ganz bestimmten Fähigkeiten sucht, der nicht ohne weiteres zum Beitritt zu bewegen ist, weil er mit seiner derzeitigen Position voll zufrieden ist, kann es vielleicht sogar dazu kommen, daß diesem neuen Mitglied ein "negatives Eintrittsgeld", ein Einkaufspreis, als Anreiz zum Beitritt gezahlt wird. Langfristig wird man aber auch in einem solchen Fall im Interesse der Kooperationsstabilität keine Sonderstellung zulassen, denn es besteht die Gefahr, daß ein bevorrechtigtes Mitglied versucht, seine Macht auch bei anderen Verhandlungen zu seinen Gunsten auszunutzen, so daß die anderen mehr und mehr in Abhängigkeit geraten.

Diese Überlegungen machen deutlich, daß es für die Bedingungen, zu denen eine Kooperationsgruppe neue Mitglieder aufnimmt, einerseits darauf ankommt, wie groß das Interesse der Gruppe an einem bestimmten neuen Mitglied ist, und andererseits darauf, wie groß das Interesse der noch nicht zur Kooperationsgruppe gehörenden Unternehmung an der Mitgliedschaft ist. Generell lassen sich aus

den obigen Beispielen folgende Aussagen über die Eintrittsbedingungen ableiten.[1)]

(1) Eine Kooperationsgruppe wird in der Regel ein Eintrittsgeld erheben, durch das Vorleistungen für den Aufbau der Gruppe abgegolten werden sollen.

(2) Sind alle Unternehmungen, sowohl diejenigen, die bereits Mitglied der Gruppe sind, als auch die beitrittsinteressierte Unternehmung, unentbehrlich für das Erreichen eines bestimmten Kooperationsvorteils, haben also alle die gleiche Drohposition, dann dürfte ein neues Mitglied bezüglich der laufenden Vor- und Nachteile den bisherigen gleichgestellt werden.

(3) Ist eine bestimmte beitrittsinteressierte Unternehmung nicht unentbehrlich für die Kooperation, dann könnte man erwarten, daß sie bezüglich der laufenden Vor- und Nachteile diskriminiert wird. Da jedoch von einer langfristig diskriminierenden Behandlung Gefahren für die Stabilität der Kooperation ausgehen können, empfiehlt es sich, ein neues Mitglied durch ein entsprechend höheres Eintrittsgeld nur kurzfristig zu diskriminieren.

(4) Um eine bestimmte Unternehmung zum Beitritt zu veranlassen, kann ihr von der Kooperationsgruppe eine Sonderstellung eingeräumt werden. Aus Stabilitätsgründen empfiehlt es sich nicht, das neue Mitglied bei der Verteilung der laufenden Vor- und Nachteile zu bevorzugen, sondern stattdessen das vorgesehene Eintrittsgeld zu senken, eventuell auch ganz darauf zu verzichten oder sogar einmal einen "Einkaufspreis" an das neue Mitglied zu zahlen.

---

1) Das Verteilungsproblem wird im Rahmen der Gründungsentscheidung noch einmal ausführlich aufgegriffen, vgl. S. 124 ff. dieser Arbeit.

Ein am Beitritt zu einer bestehenden Kooperationsgruppe interessierter Unternehmer kann also in der Regel erwarten, daß er bezüglich der laufenden Kooperationsvor- und -nachteile genauso behandelt wird wie die bisherigen Mitglieder, daß er sich aber an den Aufbaukosten mit einem Eintrittsgeld nachträglich beteiligen muß. Die Höhe des von der Gruppe geforderten Eintrittsgeldes braucht er aber nicht unbedingt als Datum anzusehen, sondern auch darüber kann verhandelt werden.

Will der an der Kooperation interessierte Unternehmer die Eintrittsbedingungen verschiedener Kooperationsgruppen miteinander vergleichen, dann darf er die Höhe des Eintrittsgeldes nicht ohne weiteres als Indikator für den "Wert" der Kooperationsgruppen ansehen. Das wäre nur bei sonst völlig gleichen Kooperationsalternativen möglich. Ein solcher Idealfall existiert aber praktisch nicht. Da die Höhe des Eintrittsgeldes auch Ausdruck dafür ist, für wie attraktiv sich die Gruppe hält, ist ein niedriges Eintrittsgeld nicht unbedingt Zeichen einer günstigen Kooperation. Der individuelle Vorteil des Unternehmers kann in einer Gruppe mit relativ hohem Eintrittsgeld größer sein als in einer Gruppe mit relativ niedrigem Eintrittsgeld. Nur zusammen mit den anderen Beurteilungskriterien ist eine Aussage über die Angemessenheit des geforderten Betrages möglich.

Für die Beurteilung, ob nun ein bestimmtes Eintrittsgeld angemessen ist oder nicht, spielt es auch eine Rolle, für wie lange die Zusammenarbeit geplant ist, und wie lange sich der Unternehmer an die Gruppe binden muß. Bei langfristiger Kooperation wird auch ein hohes Eintrittsgeld weniger ins Gewicht fallen. Aus der Sicht der Gruppe kann von einem hohen Eintrittsgeld sogar eine stabilisierende Wirkung ausgehen. Denn es ist anzunehmen, daß neue Mitglieder bestrebt sein werden, die dadurch

erkauften Vorteile möglichst lange in Anspruch zu nehmen, das Eintrittsgeld also "kalkulatorisch" auf eine möglichst lange Zeit zu verteilen.

Bevor allgemein auf das Problem der Bindungsdauer eingegangen wird, soll im nächsten Abschnitt untersucht werden, worauf der beitrittsinteressierte Unternehmer achten muß, um seine Chancen, Einfluß auf die Entwicklung der Kooperationsgruppe zu nehmen, beurteilen zu können.

c) Der Einfluß auf die Entwicklung der Kooperationsgruppe

Ein weiterer Gesichtspunkt für die Beitrittsentscheidung des Unternehmers ist seine Möglichkeit, an der zukünftigen Entwicklung der Kooperationsgruppe mitzuwirken. Das ist insofern besonders wichtig, als die Entscheidungen der Gruppe ja auch für ihn gelten. Seine Einflußmöglichkeit hängt davon ab, wie der Entscheidungsprozeß organisiert ist und wie das Stimmrecht[1] in der Gruppe verteilt ist.

---

1) Personengesellschaften sind, sofern der Gesellschaftsvertrag keine abweichende Regelung vorsieht, durch gleiches Stimmrecht der Mitglieder gekennzeichnet, § 709 BGB, § 119 HGB. Einzig bei der KG sind die Rechte der Kommanditisten geringer als die der Komplementäre. Die KG ist jedoch, wenn sie aus steuerlichen Gründen für eine Kooperation gewählt wird, in der Regel in der Form der GmbH & Co. KG anzutreffen, um die Vollhaftung der Komplementäre zu umgehen. Dabei sind dann meistens alle Mitglieder Kommanditisten und GmbH-Gesellschafter. Bei eingetragenen Vereinen ist das gleiche Stimmrecht zwingend vorgeschrieben, § 32 Abs. 1 Satz 3 BGB. Seit Gültigkeit der Novelle zum GenG vom 9.10.73 am 1.4.74 kann das Statut der Genossenschaft - entgegen der Regelung des § 43 Abs. 3 Satz 1 GenG, nach der jedes Mitglied nur eine Stimme hat - unter bestimmten Bedingungen Mehrstimmrechte begründen, § 43 Abs. 3 Satz 2 ff. GenG. Bei Kapitalgesellschaften richtet sich das Stimmrecht in der Regel nach der Kapitalbeteiligung, § 47 Abs. 2 GmbHG, § 12 AktG. Wenn bei einer GmbH die Kapitalanteile unterschiedlich groß sind, kann jedoch der Gesellschaftsvertrag bestimmen, daß nach Köpfen abgestimmt wird, vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., Mustervertrag für die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens, § 11 Abs. 2, S. 451.

Solange Entscheidungen von allen Mitgliedern gemeinsam und einstimmig gefällt werden müssen, kann auch nichts gegen die Interessen des neuen Unternehmers entschieden werden. Die Zustimmung aller Mitglieder aber wird höchstens bei sehr kleinen Gruppen oder für besonders wichtige Entscheidungen wie z.B. Vertragsänderungen oder die Auflösung der Kooperation erforderlich sein.[1] Zu leicht würde sonst die Handlungsfähigkeit der Gruppe durch zu großen Zeitbedarf für eine Entscheidung gehemmt, zu leicht würde eine Entscheidung zu teuer. Durch die Information der Mitglieder und die Verhandlung bis zu einer einstimmig gebilligten Entscheidung entstehen nämlich um so höhere Entscheidungskosten, je größer die Zahl der Mitglieder eines Entscheidungsgremiums ist.[2]

Sind, um die Entscheidungskosten zu senken,[3] Mehrheitsentscheidungen vorgesehen, so ist es für den Unternehmer wichtig zu wissen, wer die anderen Mitglieder der Kooperation sind. Es droht dann nämlich die Gefahr, daß gegen seine Interessen entschieden wird. Er muß deshalb darauf achten, ob die Tendenz besteht, daß sich dauerhafte Mehrheitskoalitionen bilden, z.B. die großen Unternehmungen gegen die kleineren in der Gruppe stimmen, und weiterhin welcher dieser Interessengruppen er selbst zugehören würde.

---

1) Dieser Gedanke wird im Rahmen der Gründungsentscheidung aufgegriffen, vgl. S. 143 ff. dieser Arbeit.

2) Ausführlich befaßt sich damit M. Shubik, Information, Theories of Competition and the Theory of Games, The Journal of Political Economy, Bd. 6o (1952), S. 147 ff. Inwieweit die Entscheidungskosten die Gruppengröße beeinflussen können, wird im Rahmen der Gründungsentscheidung überlegt, vgl. S. 1o4 f. dieser Arbeit.

3) Zu den Möglichkeiten, Entscheidungskosten durch Organisation zu senken, vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 89 ff.; derselbe, Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie, in: Theorie und Praxis der Kooperation, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher unter Mitwirkung von G. Fleischmann/F. Klein/U. Leffson/H. Westermann, A. Studien, Bd. 3), Tübingen 1972, S. 61 f.

Wird zur Senkung der Entscheidungskosten ein Teil der Entscheidungsbefugnis an ein geschäftsführendes Organ delegiert, dann muß der Unternehmer prüfen, ob auch gewährleistet ist, daß die Geschäftsführer nicht etwa unter den Einfluß von Mitgliedern geraten können, deren Interessen seinen eigenen zuwiderlaufen, und ob eine ausreichende Kontrolle ihrer Aktionen vorgesehen ist.[1] Darüberhinaus kann die Chance, selbst in ein geschäftsführendes oder kontrollierendes Organ gewählt zu werden, seine Beurteilung der Kooperationsgruppe beeinflussen.

Ebenfalls kann in seine Wertung einfließen, ob er glaubt, aufgrund seiner eigenen Position oder seiner Kenntnisse informell die Geschicke der Kooperation beeinflussen zu können.

Je größer die Bedeutung der durch die Kooperation zu erfüllenden Aufgaben für den Unternehmer ist, desto eher wird er diejenige Kooperation bevorzugen, bei der er selbst den größten Einfluß zu haben glaubt. Dabei muß er allerdings auch die Kosten - insbesondere den Zeitaufwand - berücksichtigen, die ihm aus einem eventuellen Engagement in der Gruppe erwachsen.

Als letzte der in die Beitrittsentscheidung einzubeziehenden Fragen bleibt nun noch die Bindung an die Gruppe zu behandeln.

---

1) Auch diese Probleme sind bei der Gründungsentscheidung natürlich ebenfalls zu berücksichtigen, vgl. die Ausführungen auf S. 144 dieser Arbeit.

d) Die Bindung an die Gruppe

Der Unternehmer beabsichtigt beim Beitritt zu einer Kooperationsgruppe sicherlich, sich für eine gewisse Zeit an die Gruppe zu binden. Er wird die Kooperation aber auch unter dem Gesichtspunkt wählen, seine Entscheidung zu gegebener Zeit wieder rückgängig machen zu können. Diese Möglichkeit unterscheidet die Kooperation ja von der Bindung im Konzern.[1] Unter diesem Aspekt ist es für sein Kalkül entscheidend, wie lange er sich binden muß und wie die Auseinandersetzung im Falle seines Austritts aus der Gruppe erfolgen soll.

Der beitrittswillige Unternehmer weiß nicht, wie lange die Kooperation für ihn genügend vorteilhaft sein wird. Deshalb wird er daran interessiert sein, seinen Schritt jederzeit rückgängig machen zu können, um gegebenenfalls bessere Chancen wahrzunehmen. Aus diesem Grunde würde eine Kooperation mit jederzeitigem Kündigungsrecht und möglichst kurzer Kündigungsfrist für den beitrittswilligen Unternehmer am günstigsten erscheinen. Wenn aber ein solches kurzfristiges Kündigungsrecht im Kooperationsvertrag verankert ist, dann könnte auch ein jedes andere Mitglied jederzeit kurzfristig austreten. Durch den Austritt anderer Mitglieder aber kann sich die Vorteilhaftigkeit der Kooperation für die verbleibenden Mitglieder, also auch für den jetzt noch in der Entscheidung stehenden Unternehmer, vermindern. Aus diesem Blickwinkel muß ihm eine Kooperation um so günstiger erscheinen, je schwieriger es ist, sie wieder zu verlassen. Eine Kooperation mit schwierigem Austritt für andere Mitglieder und leichtem Austritt für den neu hinzukommenden Unternehmer aber wird es kaum geben. Der Austritt wird meistens für alle Mitglieder gleich geregelt sein. Der

---

1) Vgl. die Abgrenzung der Begriffe Kooperation und Konzern in Kapitel I a) auf S. 12 ff. dieser Arbeit.

Unternehmer muß also abwägen, welche Bindungsdauer er für die anderen Mitglieder für genügend langfristig und für sich selbst für genügend kurzfristig hält, um zu einer Wertung der alternativen Kooperationen nach der Dauer der Bindung zu kommen.

Möglicherweise sieht der Kooperationsvertrag nicht nur den freiwilligen Austritt, sondern auch die Selektion[1] von Mitgliedern unter bestimmten Bedingungen, z.B. bei Unterschreitung eines bestimmten Mindestumsatzes mit der Gruppe, vor. Besteht danach die Gefahr, daß der Unternehmer selbst selektiert wird, so muß eine solche Regelung als Nachteil in sein Kalkül eingehen.

Auch bei der Auseinandersetzung zwischen der Gruppe und einem ausscheidenden Mitglied können Interessengegensätze bestehen. Das Interesse an einer möglichst günstigen Regelung für den Austretenden im Fall des eigenen Ausscheidens steht dem Interesse an einer möglichst günstigen Regelung für die verbleibenden Mitglieder im Falle des Ausscheidens anderer gegenüber. Bei der Beurteilung der Auseinandersetzungsregelungen muß der Unternehmer also wieder beide Interessenlagen abwägen, da er ja nicht weiß, auf welcher Seite er selbst einmal stehen wird.

Die Auseinandersetzungsregelungen sind immer dann von besonderer Bedeutung, wenn für eine Kooperationszentrale Geldkapital aufgebracht wird oder Sachwerte eingebracht werden, wenn die Mitglieder persönlich haften oder über ihre Kapitalbeteiligung hinaus Nachschüsse leisten müssen,

---

1) Zu Selektionsmaßnahmen in Genossenschaften vgl. E. Boettcher, Selektion im Genossenschaftswesen, in: Selektion im Genossenschaftswesen, (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Hrsg. E. Boettcher, Bd.XVI), Karlsruhe 1966, S. 1 - 15. Der Ausschluß bei Vertragsverletzungen muß selbstverständlich immer möglich sein. Vgl. dazu die Ausführungen auf S.165 ff.dieser Arbeit.

oder wenn ein Teil des erwirtschafteten Überschusses als Reserve bei der Kooperationszentrale angesammelt wird. Für den Fall des eigenen Ausscheidens wird der Unternehmer die von ihm eingebrachten Werte und einen Teil der Reserven für sich beanspruchen und eine Haftung vom Zeitpunkt des Austritts an ausschließen wollen. Für den Fall des Ausscheidens anderer aber wird er jede Schwächung der Gruppe durch den Abzug von Eigenkapital oder Sachwerten vermeiden und die Mithaftung noch möglichst lange erhalten wollen, es sei denn, die Auflösung der Kooperation sei für den Fall seines Austritts vorgesehen.[1)]

Legt man die deutschen Rechtsverhältnisse zugrunde, so wird ein jeder Unternehmer bei seinem Austritt aus der Kooperation seine Kapitaleinzahlung durch Veräußerung des Kapitalanteils an Dritte oder von der Kooperationsgruppe direkt zurückerhalten,[2)] eine Beteiligung an den Reserven braucht jedoch nicht vorgesehen zu sein, wenn dadurch die Fortführung der Kooperation gefährdet werden kann. Überwiegt das Interesse am Weiterbestehen der Kooperation trotz des Austritts von Mitgliedern, so wird die Reserve bei der Kooperationsgruppe verbleiben.[3)] Überwiegt hingegen das Interesse des ausscheidenden Mitglieds, so kann eine Beteiligung an den offenen Rücklagen vorgesehen sein.[4)]

---

1) Vgl. den Mustervertrag "Spezialisierungskartell mit Gemeinschaftsvertrieb", § 9, bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 427 sowie den Mustervertrag "Werbegemeinschaft für eine Branche (GmbH)", § 4, ebenda, S. 494.

2) Bei Kooperationen mit festem Stammkapital kann die Kooperationsgruppe ihre Zustimmung bedingen und ein Vorkaufsrecht beanspruchen, vgl. Mustervertrag "Verkaufsgemeinschaft (GmbH § Co. KG, Eigenhändler)", §§ 5 und 6 des GmbH- und KG-Vertrages bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 48o f. und S. 484 sowie Mustervertrag "Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens" (GmbH), § 6 Ziffer 1, ebenda, S. 448 f.

3) Vgl. z.B. die ausdrückliche Bestimmung des § 73 Abs.2 Satz 2 GenG.

4) Die Novelle zum GenG vom 9.1o.73 räumt die Möglichkeit

(Forts. auf S. - 8o -)

Werden z.B. Maschinen oder Grundstücke in eine Kooperation eingebracht, dann kann eine Weiterführung der Zusammenarbeit nicht möglich oder zumindest gefährdet sein, wenn diese wieder abgezogen werden können, sobald das Mitglied, das sie eingebracht hatte, ausscheidet. Es kann dann im Interesse der Gruppe nur ein finanzieller Ausgleich dafür - möglicherweise über eine längere Zeit hinweg verteilt - gewährt werden.

Wenn befürchtet werden muß, daß durch das Ausscheiden eines Mitglieds die Vorteile der Kooperation für die übrigen gefährdet sind, so ist es aus der Sicht der verbleibenden Mitglieder zweckmäßig, den Austritt z.B. nur dann zuzulassen, wenn der Kapitalanteil an eine solche Unternehmung veräußert wird, die zugleich auch bereit ist, das ausscheidende Mitglied in der Gruppe zu ersetzen.[1] Der eigene Austritt wird dadurch zwar erschwert, die Regelung sichert aber die eigenen Vorteile beim Austritt anderer Mitglieder.

Besteht für die Mitglieder über ihre Kapitaleinlage hinaus die Pflicht, zu haften, so kann diese trotz des Ausscheidens noch für eine gewisse Zeit aufrecht erhalten werden.[2] Dadurch kann verhindert werden, daß ein Mitglied,

---

1) Vgl. Mustervertrag "Verkaufsgemeinschaft (GmbH & Co. KG, Eigenhändler)", § 5 der Verträge bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 48o bzw. 484 und Mustervertrag "Inkassogemeinschaft" (GmbH), § 4 Ziffer 1, ebenda, S. 512.

2) Vgl. z.B. die Regelung in § 115 b GenG.

(Forts. zu 4) von S. - 79 -)
ein, daß eine Genossenschaft im Statut auch einen Anspruch auf Auszahlung eines Teils der Reserven begründen kann, sofern ein gesonderter Reservefonds zu diesem Zweck gebildet wurde, § 73 Abs. 3 GenG. Vgl. auch die Regelung im Mustervertrag "Verkaufsgemeinschaft (GmbH & Co. KG, Eigenhändler)", § 12 Ziffer 3 des GmbH-Vertrages und § 14 Ziffer 3 des KG-Vertrages bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 482 und S. 488.

das besser als seine Partner über die Haftpflicht begründende Tatsachen informiert ist, die Kooperation verläßt, um sich dadurch der Haftung zu entziehen. Aus der Sicht eines neu in die Kooperationsgruppe eintretenden Mitglieds wird man eine solche Regelung wohl positiv beurteilen können, denn dieses wird sicher für eine Zeit lang bezüglich der Insider-Informationen benachteiligt sein.

Wenn der Austritt eines Mitglieds zur Auflösung der Kooperation führt, wird das Vermögen der Kooperationsgruppe nach Begleichung der Verbindlichkeiten auf die Mitglieder verteilt werden. Wie im einzelnen die Verteilung aussehen wird, kann der Beitrittsinteressierte dem Kooperationsvertrag oder dem Gesetz, das die gesellschaftsrechtliche Struktur der Gruppe festlegt,[1)] entnehmen. Für den kooperationswilligen Unternehmer ist es wichtig, auch solche Auseinandersetzungsregelungen festzustellen und unter Berücksichtigung seiner individuellen Verhältnisse und Zukunftserwartungen zu beurteilen.

Hat sich der Unternehmer mit allen diesen Fragen auseinandergesetzt, dann muß er sie ergänzend zum Vergleich der monetären individuellen Nettovorteile, die er in den verschiedenen Gruppen zu erreichen glaubt, in seine Beurteilung einbeziehen. Welches Gewicht dabei den einzelnen Fragen und welche Wertung den zugehörigen Antworten zuzumessen ist, entzieht sich der externen Beurteilung. Erst ein Vergleich der gesamten Kooperationsvor- und -nachteile erlaubt es, die günstigste Kooperationsalternative zu wählen. Gibt es aber überhaupt nur

---

1) Vgl. z.B. § 734 BGB, der eine Verteilung nach der Gewinnverteilungsregel vorschreibt, und § 155 HGB, der das Beteiligungsverhältnis als Grundlage bestimmt.

eine Kooperationsgruppe - häufig wird eben nur eine da sein - und weist diese aus der Sicht des Beitrittswilligen und aus allgemeiner Sicht ungünstige Regelungen auf, so sollte der Unternehmer darauf hinzuwirken versuchen, daß solche ungünstigen Regelungen anläßlich seines Beitritts geändert werden. Je mehr die Kooperationsgruppe an seinem Beitritt interessiert ist, desto eher wird sie solchen Vorschlägen stattgeben, weil er als Druckmittel seine Entscheidung zum Beitritt verwenden kann.

Bei der Überlegung, auf welche Fragen er vor dem Beitritt zu einer Kooperationsgruppe besonders achten muß, und woran er sich bei der Beurteilung konkreter Regelungen orientieren kann, läßt - um es noch einmal zu betonen - die Kooperationsliteratur den beitrittswilligen Unternehmer allein. Mir scheint das ein schwerwiegendes Versäumnis zu sein. So einfach und selbstverständlich sind diese Probleme meines Erachtens nicht zu lösen, als daß man darüber kein Wort zu verlieren brauchte.

Da die Kooperationsliteratur keinerlei Bemühungen auf die Beitrittsfrage verwendet, könnte man erwarten, daß sie die Frage der Kooperationsgründung um so sorgfältiger behandelt. Über die bei der Kooperationsgründung auftretenden Probleme und ihre Berücksichtigung in der Kooperationsliteratur soll das nun folgende Kapitel Aufschluß geben.

III. Die Gründungsentscheidung

Wenn der kooperationsinteressierte Unternehmer keine bereits existierende Kooperationsgruppe findet, der beizutreten es sich lohnt, und die ihn auch beitreten läßt, dann steht er vor der Frage, selbst eine Kooperationsgruppe zu gründen. Wegen der Vielfalt möglicher Kooperationen bietet sich ihm zur Lösung der mit diesem Schritt verbundenen Probleme natürlich kein universelles Rezept. Die Fragen müssen vielmehr anhand des Einzelfalles diskutiert werden, um die Lösung auf den konkreten Fall zuzuschneiden und möglichst vorteilhaft zu gestalten. Das wird auch in der Kooperationsliteratur immer wieder betont.[1)]

Unabhängig von den Gegebenheiten eines konkreten Falles aber, stellen sich bei allen Kooperationen die gleichen grundsätzlichen Fragen, für die jeweils ohne Bezug auf konkrete Kooperationspläne Lösungsvorschläge erarbeitet werden können. Soweit mehrere Lösungsmöglichkeiten zur Wahl stehen, wäre dann für jede bestimmte Kooperationsabsicht jeweils zu prüfen, welche der Lösungen unter den gegebenen Umständen den größten Vorteil verspricht.

Die zahlreichen bei der Gründung jeder Kooperation auftretenden Einzelfragen können den folgenden Problemgruppen zugeordnet werden.

(a) Es müssen andere kooperationsinteressierte Unternehmer gefunden werden, mit denen konkrete Kooperationspläne ausgearbeitet werden können.

---

1) Vgl. z.B. H. Rühle von Lilienstern, Ausländische Erfahrungen mit der Förderung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 83, These 7; A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 9.

(b) Die Zusammenarbeit muß organisiert werden.
(c) Für die geplante Kooperation muß eine bestimmte Rechtsform gewählt werden.

Diese drei Problemkreise werden in diesem Kapitel untersucht.

a) Die Bildung einer konkreten Planungsgruppe

Für einen Unternehmer, der irgendeine Kooperationsgruppe zu gründen beabsichtigt, tauchen die ersten Probleme bereits dadurch auf, daß er andere Unternehmer finden muß, die auch an einer Zusammenarbeit in dem von ihm vorgesehenen Aufgabenbereich interessiert sind oder aber dafür interessiert werden können.[1] Er muß deshalb solche Unternehmungen, die ihm für die Kooperation geeignet erscheinen, ansprechen. Dabei sind wiederum drei Fragen zu entscheiden.

(1) Woher kann er eventuelle Kooperationspartner kennen oder kennenlernen?
(2) Mit welchen von den grundsätzlich in Frage kommenden und auch kooperationsinteressierten Unternehmungen soll er in Verbindung treten?
(3) Mit wievielen Unternehmungen soll er kooperieren?

Auf diese drei Fragen wird im folgenden näher eingegangen.

---

1) Zu Beginn der Kooperationsdiskussion wurde oft der Wille zur uneingeschränkten Selbständigkeit höher bewertet als die Vorteile der Kooperation. Vgl. Konzentrationsenquete, Anlage, a.a.O., S. 604. Dieser Aussage liegt eine Befragung von 276 kleinen und mittleren Unternehmungen im Frühjahr und Sommer 1963 zugrunde, vgl. ebenda, S. 596 ff. Auch C.A. Andrae/H. St. Seidenfus stellten in ihrem Aufsatz Mittelständische Industrie und Kartellfrage, in: Der industrielle Mittelstand in der Wettbewerbsordnung, (FIW-Schriftenreihe, Hrsg. Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln, Heft 2), Köln - Berlin - Bonn - München 1962, S. 69 f. fest, daß bei Eigentümer-Unternehmern die unternehmerische Individualität die ökonomische Rationalität auch dann überwiegt, wenn die Vorteile der Zusammenarbeit nicht zu übersehen sind.

1. Die Suche nach Kooperationspartnern

Abhängig von der Aufgabe, die durch die Kooperierenden gemeinsam gelöst werden soll, ist der Kreis der überhaupt für die Zusammenarbeit in Frage kommenden Unternehmungen nach der Branche und dem Produktionsprogramm, eventuell auch nach der Gegend, in der sie tätig sind, eingegrenzt. Die Kooperation kann sich nun zwischen solchen Unternehmern aus diesem Kreis anbahnen, die sich bereits persönlich kennen, sei es infolge intensiver Geschäftsbeziehungen oder bei Konkurrenten z.B. infolge gleicher Verbandszugehörigkeit. Wenn aber der Initiator der Kooperation in der ihm bekannten Umgebung keine oder nicht genügend Unternehmungen findet, die er für die Zusammenarbeit für geeignet hält, und die auch an einer Kooperation interessiert sind, so muß er in bisher unbekannten Kreisen nach Kooperationspartnern suchen. Wie aber soll er dabei vorgehen? Er kann ja nicht einfach fremde Unternehmungen ansprechen, um nach ihrem Kooperationsinteresse zu fragen und ihre Kooperationseignung zu prüfen.

Diese Schwierigkeit hat in der Praxis dazu geführt, daß bestimmte Institutionen, wie z.B. Industrie- und Handelskammern, das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), aber auch Banken, Kooperationsgesuche vermitteln. Ähnlich wie Stellenanzeigen werden die Kooperationsgesuche, die eine kurze Selbstdarstellung, eine Charakteristik der geplanten Zusammenarbeit sowie eventuell gewisse Anforderungen an die gesuchten Partner enthalten, in den regelmäßig erscheinenden[1] oder eigens für

---

1) Vgl. z.B. die Zeitschriften der Kammern, die an alle ihnen angehörenden Unternehmungen geliefert werden, also regional verbreitet sind, und die "Kooperationsbörse" in den RKW-Kurznachrichten seit Februar 1965. Für die grenzüberschreitende Kooperation arbeitet das RKW mit entsprechenden ausländischen Vermittlungsstellen zusammen.

die Kooperationsvermittlung geschaffenen Mitteilungsblättern[1] - zumeist unter Chiffre - veröffentlicht. Auch in den Anzeigenrubriken von Tageszeitungen und Fachzeitschriften kann man bisweilen solche Anzeigen finden.

In der Kooperationsliteratur wird das Problem der Anbahnung von Kooperationsverhältnissen gesehen. Über die Vermittlungsmöglichkeiten wird meines Erachtens ausreichend informiert.[2]

Die Leistungsfähigkeit dieser Vermittlungsstellen kann leider nicht ohne weiteres beurteilt werden. Zwar wird z.B. vom RKW und von der Dresdner Bank insoweit eine Erfolgskontrolle durchgeführt, als die inserierenden Firmen dazu angehalten werden, über das Echo auf ihr Kooperationsgesuch zu berichten.[3] Die Zahl der veröffentlichten Kooperationsvorhaben und der darauf

---

1) Vgl. z.B. den Kontaktbrief der Dresdner Bank, der seit März 1967 erscheint. Nr. 12 vom Juni 1970 ist abgedruckt bei H.O. Rasche, a.a.O., S. 82 f.

2) Vgl. insbesondere H.O. Rasche, a.a.O., S. 72 ff.; J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 2 f. Vgl. ferner z.B. D. Ibielski, Die Kooperationsbörse des RKW. Wirtschaftsdienst, 46. Jg. (1966), S. 392 - 394; D. Ibielski/J. Poeche, Kooperation in der Praxis. Dialog, März 1971, S. 72 - 73; J. Poeche, Kooperationsförderung durch die Verbände. Der Betrieb, 21. Jg. (1968), S. 1229 - 1232. Vgl. auch die dort angegebene Literatur. Das RKW versendet bereitwillig ein Merkblatt über seinen Vermittlungsdienst und gibt Anleitung für die Abfassung eines Kooperationsgesuchs.

3) Der Vermittlungserfolg des RKW wird in Tätigkeitsberichten jährlich veröffentlicht. Für 1968 und 1969 z.B. ergeben sich daraus folgende Zahlen: 1968 gingen auf 291 Gesuche 1.627 Angebote ein, 1969 auf 317 Gesuche 1.326 Angebote. Die Verringerung der Angebote im Jahr 1969 verglichen mit 1968 wird auf die zunehmende regionale Vermittlung der Kammern zurückgeführt. Dafür nehmen die Vermittlungen ausländischer Kooperationsgesuche jährlich zu. Die genannten Zahlen werden

(Forts. auf S. - 87 -)

eingegangenen Angebote gibt jedoch keinen Aufschluß darüber, ob tatsächlich eine Kooperation auf diese Vermittlung hin zustande gekommen ist. Empirische Daten darüber, ob Kooperationsgesuche und begonnene Kooperationsgespräche tatsächlich zur Zusammenarbeit geführt haben, liegen meines Wissens nicht vor.

Wenn der Initiator der Kooperation interessierte Unternehmungen gefunden hat, steht er vor der Entscheidung, ob diese Unternehmungen für die Zusammenarbeit mit ihm auch geeignet sind.

2. Die Eignung der Interessenten für die Kooperation

Ob bestimmte Unternehmungen für die Zusammenarbeit in einem bestimmten Aufgabenbereich geeignet sind, kann durch eine Analyse der jeweiligen betrieblichen und

---

(Forts. zu 3) von S. - 86 -)
jeweils weiter aufgeschlüsselt, z.B. nach der Herkunft der Interessenten, nach Branchenzugehörigkeit und Kooperationsgebiet. In 9 Kontaktbriefen der Dresdner Bank wurden innerhalb von zwei Jahren 412 Gesuche veröffentlicht, auf die 2.937 Angebote eingingen. Quellen: RKW Kooperationsbörse. Tätigkeitsbericht für das Jahr 1969; Protokoll des "Arbeitskreises Kooperationsförderung" vom 28.4.1969, Anlage IV.5.1., zitiert nach H.O. Rasche, a.a.O., S. 8o. Aus diesen Zahlen lassen sich jedoch keine Rückschlüsse auf das tatsächliche Interesse an der Kooperation ziehen, da viele Kooperationen sich wohl im Stillen zwischen bereits miteinander bekannten Unternehmungen anbahnen, und seitens der Partner oft kein Interesse an der Veröffentlichung ihrer Zusammenarbeit besteht.

marktlichen Situation geprüft werden.[1] Welche Daten dafür im einzelnen benötigt werden, und auf welche Fragen sich die Analyse konzentrieren muß, hängt von der geplanten Aufgabe ab. Beiträge in der Kooperationsliteratur, die sich mit der Zusammenarbeit in bestimmten Aufgabenbereichen beschäftigen, führen Beispiele dafür an.[2]

---

1) Hierzu stehen Verfahren der Betriebs- und Marktanalyse zur Verfügung. Eine Zusammenstellung von Kennzahlen zur Planung der Kooperation findet sich bei H. Rühle von Lilienstern, Planung und Organisation der Kooperation, a.a.O., S. 25 ff. Zur Betriebsanalyse vgl. auch die Standardwerke von A. Schnettler, Betriebsanalyse, 2. völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 1960; derselbe, Betriebsvergleich. Grundlagen und Praxis zwischenbetrieblicher Vergleiche, 3. völlig neu bearb. Auflage, Stuttgart 1961. Vgl. ferner z.B. A. Jordt, Ist-Aufnahme, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, Spalte 790 - 794; W. Endres, Sinn und Grenzen des Betriebsvergleichs. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39. Jg. (1969), S. 23 - 34; W. Kern, Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg. (1971) N.F., S. 701 - 718. Speziell zur Marktanalyse vgl. E. Schäfer, Marktforschung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Hrsg. E. v. Beckerath u.a., Bd. 7, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1961, S. 147 - 161.

2) Vgl. z.B. den Leitfaden für die Kooperation in der Beschaffung, a.a.O.; den Leitfaden für die Kooperation im Vertrieb, (Schriftenreihe zur Kooperationspraxis, Hrsg. Bundesverband der Deutschen Industrie/Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Bd. 2), Stuttgart 1969; vgl. H. von Kortzfleisch, Kooperation im Einkauf, a.a.O.; derselbe, Kooperation im Verkauf, Hrsg. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Landesgruppe Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf o.J. Vgl. zu den einzelnen in der Kooperationsfibel vorgeschlagenen Kooperationsmöglichkeiten die bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., den jeweiligen Erläuterungen vorangestellten Literaturangaben.

Bei der Untersuchung der Eignung werden jedoch immer dann Schwierigkeiten auftreten, wenn dafür Daten benötigt werden, die die Unternehmer aus Wettbewerbsgründen Außenstehenden nicht ohne weiteres mitteilen wollen. Da der Ausgang der Gespräche über Kooperation ungewiß ist, ist die Offenbarung betriebsinterner Daten immer mit einem gewissen Risiko verbunden. Vielleicht gibt sich nämlich der Gesprächspartner nur deshalb kooperationsbereit, weil er dadurch seinen Informationsstand zu verbessern hofft, ist also in Wirklichkeit gar nicht an einer Zusammenarbeit interessiert. Oder es zeigt sich vielleicht, daß die Kooperation nicht genügend vorteilhaft sein würde. Kommt es aus irgendeinem Grund nicht zur Zusammenarbeit, so haben die Unternehmer Daten preisgegeben, die gerade dann nicht bekannt sein dürften. Diese Gefahr tritt ganz besonders dann in den Vordergrund, wenn es sich bei den Verhandlungspartnern um Konkurrenten handelt.

Wollen die Unternehmer dieses Risiko nicht eingehen, dann können sie sich bemühen, die Kooperationsverhandlungen über einen unbeteiligten Dritten anzubahnen, der das Vertrauen aller Beteiligten genießt. Ferner können sie die Zusammenarbeit zunächst auf Aufgaben beschränken, bei denen dieses Risiko geringer ist. Haben sie sich durch erfolgreiches Kooperieren erst einmal kennengelernt, und ist das Mißtrauen überwunden, dann können weitere Schritte geplant werden.

Wenn diese beiden Möglichkeiten, das Risiko der Datenoffenlegung zu vermindern, nicht in Frage kommen, dann wird ein Unternehmer wahrscheinlich solche Partner zur Kooperation bevorzugen, die er bereits durch geschäftliche Beziehungen kennt. Denn bis zu einem gewissen Grade wird er sich ein Bild von der sachlichen Eignung

dieser Unternehmungen und von der Loyalität der Unternehmer machen können, so daß das Risiko des Nicht-Entstehens geringer ist als bei völlig fremden Interessenten.

Wenn die an der Kooperation interessierten Unternehmungen unterschiedlich groß sind,[1] kann sich ein weiterer Gesichtspunkt für die Auswahl der Partner aus der Sorge ergeben, durch die Kooperation von einem wirtschaftlich stärkeren Partner abhängig oder von einem wirtschaftlich schwächeren Partner in der eigenen Entwicklung gehemmt zu werden. Um dieser Sorge Rechnung zu tragen, kann sich die Zusammenarbeit mit relativ gleich starken Partnern empfehlen.

Unter dem Gesichtspunkt der Kosten der Einigung über eine konkrete Kooperation spielt es darüberhinaus eine Rolle, wie die verhandelnden Personen zueinander passen. Je weniger heterogen ihre Interessen und ihre Vorstellungen über die Art und Weise des Kooperierens sind, um so leichter werden sie sich auf konkrete Pläne einigen, um so geringer werden dann auch die Einigungskosten sein.[2]

Überlegungen zur Eignung der an der Kooperation interessierten Unternehmer nehmen in der Kooperationsliteratur einen breiten Raum ein. Es gibt wohl kaum einen Beitrag, dessen Autor sich nicht dazu äußert, welche Eigenschaften

---

1) Die Bestimmung der Betriebsgröße muß sich je nach Art des Unternehmens auf unterschiedliche Maßstäbe stützen. Vgl. im einzelnen die Ausführungen bei H. Koch, Betriebsgröße, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Hrsg. E. v. Beckerath u.a., Bd. 2, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1959, S. 82 - 92; B. Gellner, a.a.O., S. 38 ff., der sich mit der Charakterisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen befaßt.

2) Zum Einfluß der Interessenhomogenität auf die Gruppengröße vgl. die Ausführungen auf S. 1o5 dieser Arbeit.

ein eventueller Kooperationspartner haben müsse. Dabei stehen die Forderungen nach gegenseitigem Vertrauen und relativer Homogenität der Partner eindeutig im Vordergrund. Im einzelnen können der Literatur folgende Empfehlungen entnommen werden.

(1) Immer wieder wird betont, daß Vertrauen, Offenheit, Loyalität gegenüber den Partnern unabdingbare Voraussetzungen der Kooperation seien.[1] Sölter[2] spricht in diesem Sinne sogar von Kooperations-"Gesinnung". Nur wenige Autoren weisen allerdings ausdrücklich darauf hin, weshalb sie diese Eigenschaften so besonders hervorheben. Ganz deutlich jedoch wird bei Siegwart[3] und Runge/Kohlhaas[4], daß es die Kooperation eben notwendig mache, Einblick in das eigene Unternehmen zu gewähren, und daß deshalb das Vertrauen unabdingbar sei. Siegwart[5]

---

1) Vgl. z.B. H. Rühle von Lilienstern, Ausländische Erfahrungen mit der Förderung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 83, These 3; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 269; Leitfaden für die Kooperation in der Beschaffung, a.a.O., S. 24; H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 25; F. Berg, Kooperation - eine unternehmerische Aufgabe. Rationalisierung, 18. Jg. (1967), S. 182, Leitsätze 1 und 2; F. Rüdiger, Vom Meinungsaustausch zum Spezialisierungskartell. Rationalisierung, 16. Jg. (1965), S. 29o, Punkt 5; W. Gutberlet, a.a.O., S. 257, Punkt 5; V. Heuss, Absatz- und Produktionsprogramm, in: Voraussetzungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen. Aus den Diskussionen in Arbeitsgruppen. Industrielle Organisation, 34. Jg. (1965), Sonderheft 3 "Zusammenarbeit in der Wirtschaft", Vorträge und Voten der Arbeitstagung 1964 der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswissenschaft (ASOS), S. 97.

2) Vgl. A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 1o.

3) Vgl. H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 132.

4) Vgl. Ch. Runge/P. Kohlhaas, a.a.O., S. 255.

5) Vgl. H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen (Forts. auf S. - 92 -)

spricht sehr plastisch von der "inneren Überwindung" des Unternehmers, diesen Schritt zu tun. Diese Verfasser verweisen auch auf die Möglichkeit, das Mißtrauen durch stufenweise Intensivierung der Zusammenarbeit schrittweise abzubauen.[1] Die Vorteile solcher kleinen Kooperationsschritte sieht Poeche[2] insbesondere in der Begrenzung des Verlustrisikos für den Fall, daß die Kooperation

---

1) Vgl. H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 132; Ch. Runge/P. Kohlhaas, a.a.O., S. 255, Fußnote 1oo. Ohne den direkten Bezug auf das Problem des Mißtrauens empfehlen auch andere Autoren das stufenweise Vorgehen. Vgl. z.B. H. Rühle von Lilienstern, Ausländische Erfahrungen mit der Förderung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 83, These 9; F. Berg, a.a.O., S. 182, Leitsatz 5; A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 1o.

2) Vgl. J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 6.

(Forts. zu 5) von S. - 91 -)
einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 132. Vgl. auch die Tatsache, daß bei einer Untersuchung über die psychologischen und soziologischen Hemmungsfaktoren einer zwischenbetrieblichen Kooperation im Handwerk, durchgeführt von P. Breidenbach, als zweitwichtigstes Argument gegen die Kooperation von den Handwerksmeistern die "Befürchtung von Nachteilen durch Offenlegung der eigenen betrieblichen Daten gegenüber den Partnerbetrieben" genannt wurde. (An erster Stelle stand das Argument "Es erscheint bequemer, in eingefahrenen Gleisen allein weiter zu produzieren".) Vgl. H. Horst, Kooperationsförderung. Blätter für Genossenschaftswesen, 115 Jg. (1969), S. 388. Auch K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 9, heben hervor, daß eine erfolgreiche Kooperation nicht entstehen könne, wenn die Partner nicht zur Darlegung der eigenen Situation bereit wären.

doch scheitert. Um das Risiko des Scheiterns der Verhandlungen möglichst klein zu halten, empfiehlt Sölter[1] sogar, erst gar nicht mit Konkurrenten zu kooperieren. Als weitere Möglichkeiten, das Risiko des Vertrauensbruchs gering zu halten, rät die Literatur, die Daten jeweils nur Zug um Zug offenzulegen[2] oder eben die Kooperation über einen neutralen Dritten anzubahnen.[3]

Kooperationsinteressierte Unternehmer haben also - auch wenn zahlreiche Beiträge darüber hinweg gehen - durchaus die Möglichkeit, die hinter der Vertrauensforderung stehenden Argumente aus der Kooperationsliteratur zu erfahren. Wenn sie jedoch der von Sölter vorgeschlagenen Vorsichtsmaßnahme folgen, würden sie sich vieler vorteilhafter Kooperationsmöglichkeiten begeben. Der Rat Sölters mag dem Bemühen entsprungen sein, über jeden Vorwurf, der Verminderung des Wettbewerbs das Wort zu reden, erhaben zu sein.[4] Dennoch sollten sich die Kooperationsinteressenten wohl eher der Meinung von Barein/Gau/von

---

1) Vgl. A. Sölter, Funktionsunterschiede und Funktionsbeziehungen zwischen Industrie und Handel. Der Markenartikel, 3o. Jg. (1968), S. 21o. Auch andere Verfasser sind bezüglich der Kooperation zwischen Konkurrenten skeptisch, so z.B. H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 131; Leitfaden für die Kooperation in der Beschaffung, a.a.O., S. 25.

2) Vgl. H. Rühle von Lilienstern, Zwischenbetriebliche Kooperation - aber wie? Rationalisierung, 15. Jg. (1964), S. 1o9.

3) Vgl. ebenda. Vgl. auch A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 1o.

4) Vgl. die Bemerkungen zu dem von Sölter genannten Merkmal des Kooperationsbegriffs, nach dem Kooperation innerhalb eines vom Staat gesetzten Rahmens stattfinden müsse, auf S. 19 ff. dieser Arbeit.

Kortzfleisch/Poeche[1] anschließen, die zwar auch eingestehen, daß es besonders im Verkaufsbereich schwierig sei, "kultiviertes" Mißtrauen in Vertrauen umzuwandeln, im Gegensatz zu Sölter jedoch betonen, es sei dennoch oft lebenswichtig, daß auch Konkurrenten sich auf ihre Gemeinsamkeiten besinnen würden.

Insgesamt aber bietet die Kooperationsliteratur bezüglich des Mißtrauensproblems eine zufriedenstellende Informationsbasis für den kooperationsinteressierten Unternehmer. Es könnte durch die Ausführungen in der Literatur allerdings der Eindruck erweckt werden, allein die Vertrauensbasis genüge, um eine stabile Kooperation zu sichern. Kurzfristig mag das Vertrauen Grundlage der Stabilität sein, aber selbst wenn die Partner zur Zeit des Entstehens der Kooperation einander vertrauen, muß die Zusammenarbeit so organisiert werden, daß sie auch dann noch funktionieren kann, wenn zu einem späteren Zeitpunkt diese Bedingung nicht mehr gegeben wäre. Auf die Möglichkeit, daß im Laufe der Kooperation Mißtrauen zwischen den Partnern aufkommen kann, weist meines Wissens nur Heuss[2] hin. Er fordert deshalb ausdrücklich eine Vertragsgestaltung, die die Kooperation auch dauerhaft funktionsfähig erhält.[3]

---

1) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/Poeche, a.a.O., S. 56. Sie halten das trotz der Kooperation nicht wegzudenkende Mißtrauen - in partnerschaftlichen Grenzen gehalten - für durchaus gesund. Zur Stabilisierung der Kooperation empfehle sich allerdings, ein "Katalisator" und "Schiedsrichter" - in dem von ihnen geschilderten Fall ein Beirat - für eventuelle Meinungsverschiedenheiten, vgl. ebenda, S. 72. Auf die Frage des Schiedsrichters wird noch im Zusammenhang mit der Kooperationsorganisation eingegangen, vgl. S. 167 dieser Arbeit.

2) Vgl. V. Heuss, a.a.O., S. 97.

3) Die Probleme der Kooperationsorganisation und Vertragsgestaltung kommen in Teil b) dieses Kapitels ausführlich zur Sprache, vgl. S. 121 ff.

(2) Fast durchweg wird in der Kooperationsliteratur empfohlen, nur mit relativ gleich starken (großen, leistungsfähigen) Unternehmungen zu kooperieren.[1] Mehrfach wird auch ausdrücklich auf die Gefahr hingewiesen, daß es anderenfalls leicht zu einer Abhängigkeit der schwächeren von den stärkeren Unternehmungen oder zur Hemmung der größeren durch die kleineren kommen könne.[2] Rühle von Lilienstern[3] fordert sogar als zwingende Voraussetzung für das Gelingen der Kooperation die Gleichheit oder

---

1) Vgl. z.B. H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 9; A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 1o; H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 131; J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 3; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 86, S. 15o und S. 269; F. Berg, a.a.O., S. 182, Leitsatz 4; F. Rüdiger, a.a.O., S. 29o, Punkte 1 und 2; G. Gäfgen unter Mitarbeit von H.-J. Schulthoff, Formen der praktizierten Kooperation im Hamburger Handwerk und ihre mögliche Anwendung auf verbreiteter Basis nach betrieblichen Funktionskreisen, (Forschungsbericht erstattet der Behörde für Wirtschaft und Verkehr der Freien und Hansestadt Hamburg im Auftrage der Handwerkskammer Hamburg, Bearbeitungszeit 1.1.69 - 31.1o. 69), Hamburg, S. 158.

2) Vgl. H. Rühle von Lilienstern/A. Hermann/J. Neumann, Praktische Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation, Stuttgart 1964, S. 12; H. Rühle von Lilienstern, Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit, a.a.O., S. 38; derselbe, Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation. Die Aussprache, 13 Jg. (1963), S. 276; J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 57; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 81; W.K.A. Disch, Absatzwirtschaftliche Kooperation - Chancen des Großhandels. Wirtschaftsdienst, 45. Jg. (1965), S. 271.

3) Vgl. H. Rühle von Lilienstern, Kooperation, a.a.O., S. 1o67 ff.

Ähnlichkeit der Unternehmungen in z.B. der Entwicklung der Datenverarbeitung, dem Mechanisierungsgrad der Fertigung, den Vertriebswesen und -systemen, der Rechtsform[1], der Relation von Eigen- und Fremdkapital, der Größe des Funktionsbereiches, in dem kooperiert werden soll.

Eine relativ geringe Ungleichheit der Partner ist unter dem Aspekt drohender Abhängigkeit oder Hemmung sicherlich positiv zu beurteilen. Das rechtfertigt jedoch meines Erachtens nicht, von der Zusammenarbeit zwischen ungleich starken Partnern grundsätzlich abzuraten. Denn auch unterschiedlich große Partner können erfolgreich kooperieren, solange die Zusammenarbeit allen Partnern Vorteile bietet. Wichtig ist nur, daß bezüglich des jeweiligen Kooperationszwecks jedes Mitglied irgendwelche "Stärken" mitbringt, die es als Kooperationspartner attraktiv machen. Es ist nicht einzusehen, warum z.B. zwei unterschiedlich große Unternehmungen nicht gemeinsam einkaufen sollen, wenn sie nur zusammen eine Nachfragemenge aufbringen können, die es ermöglicht, bestimmte Rabatte auszuhandeln. Oder warum soll eine große Unternehmung nicht mit einem verhältnismäßig kleinen Zulieferer gemeinsam ein bestimmtes Teilprodukt weiterentwickeln, wenn der Zulieferer spezielle Kenntnisse auf diesem Gebiet mitbringt?[2] Es kommt hinzu, daß bei allen jenen Kooperationen, bei denen nicht zur Kooperationsgruppe gehörende Unternehmer als Außenseiter in gleicher Weise an den Vorteilen der Zusammenarbeit teilhaben wie die Mitglieder - ein Beispiel ist die gemeinsame Werbung einiger Branchenmitglieder für das Branchenprodukt -, daß bei diesen Kooperationen

---

1) Eine gleiche Rechtsform hält auch Poeche für empfehlenswert. Vgl. J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 2.

2) Vgl. auch das Beispiel der Investitionsabstimmung zwischen zwei unterschiedlich großen Firmen bei K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O. S. 41 ff.

die Frage der Größe der Unternehmungen keine Rolle spielt. Je mehr von den zur Branche gehörenden und damit von z.B. der Werbung profitierenden Unternehmungen an einer solchen Kooperation teilnehmen, um so besser für die Kooperierenden.[1)]

Durch die immer wiederkehrende Empfehlung, möglichst mit gleich starken Partnern zu kooperieren, beschränkt sich die Literatur auf eine einzelne Gruppe von Kooperationsfällen und läßt damit ein weites Feld von Kooperationsmöglichkeiten unbeachtet.

(3) Einige Autoren weisen auch darauf hin, daß es für die Zusammenarbeit vorteilhaft sei, wenn die Unternehmer in ihrer Denk- und Betrachtungsweise verwandt wären.[2)] In diesem Zusammenhang aber fehlt der Hinweis darauf, daß die gleiche Denk- und Betrachtungsweise vor allem deswegen von Vorteil ist, weil dadurch kürzere Verhandlungszeiten und entsprechend geringere Einigungskosten anfallen.

(4) Verschiedentlich wird in der Kooperationsliteratur zusätzlich betont, daß Kooperation kein Heilmittel für "kranke Unternehmungen" sei, sondern daß eine jede der kooperierenden Unternehmungen (finanziell) "gesund" sein müsse.[3)] Dürrhammer[4)] vergleicht diese Eigenschaft mit

---

1) Diese Frage wird im folgenden Abschnitt über die Gruppengröße ausführlich diskutiert, vgl. S. 1oo f.und S. 1o6 ff.

2) Vgl. H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 131; J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 3; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 86; F. Rüdiger, a.a.O., S. 29o, Punkt 4.

3) Vgl. H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 9; H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 131; Leitfaden für die Kooperation in der (Forts. auf S. - 98 -)

4) vgl. S. - 98 -

der Kreditfähigkeit einer Unternehmung. Dieser Forderung ist wohl generell zuzustimmen, jedoch empfiehlt sich die Prüfung dieser Eigenschaft nicht nur bei der Kooperation, sondern auch bei allen anderen geschäftlichen Kontakten.

(5) Rühle von Lilienstern[1] führt als weiteres Argument für die Auswahl der Kooperationspartner den Sitz der Unternehmungen an. Bei bestimmten Kooperationsfällen, z.B. der Zusammenarbeit zur Erschließung eines bestimmten Absatzgebietes, ist das selbstverständlich ein wichtiges Kriterium.[2] Auch unter dem Aspekt, daß sich benachbarte Unternehmer vielleicht schon besser kennen oder leichter kennenlernen, und daß bei ihnen nur geringe Kosten für Reisen usw. anfallen, ist diesem Argument zuzustimmen. Es darf dann aber nur insoweit Vorrang haben, als sich der Kooperationszweck damit vereinbaren läßt und die Zusammenarbeit mit benachbarten Unternehmungen insgesamt nicht weniger vorteilhaft zu werden verspricht, als die Kooperation mit weiter entfernt liegenden Partnern es sein würde. Allgemein gültige Aussagen über die Eignung von Unternehmungen für die Kooperation in Abhängigkeit

---

1) Vgl. H. Rühle von Lilienstern, Zwischenbetriebliche Kooperation - aber wie? a.a.O., S. 1o8 f. Vgl. auch H. Rühle von Lilienstern/A. Hermann/E. Neumann, a.a.O., S. 112.

2) Dieses Kriterium wurde auch in den einführenden Sätzen zu Kapitel III Abschnitt a) 1. auf S. 85 dieser Arbeit angeführt.

(Forts. zu 3) von S. - 97 -)
Beschaffung, a.a.O., S. 25; Leitfaden für die Kooperation im Vertrieb, a.a.O., S. 29; K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 58.

4) von S. - 97 -
Vgl. W. Dürrhammer, Neuere Aspekte der unternehmerischen Kooperationspolitik, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft. Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaft, Bd. II Markt und Marktstrategie, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 53.

von ihrem Standort lassen sich jedoch nicht machen. Nur im Zusammenhang mit konkreten Kooperationsvorhaben sind Aussagen dazu möglich.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Literatur einerseits die wichtigen Argumente für die Beurteilung der Kooperationseignung im großen und ganzen richtig herausstellt, wenn auch die Gründe für die Empfehlungen nicht immer angeführt werden. Andererseits aber ist vor allem zu bemängeln, daß die Empfehlung, mit relativ gleich starken Partnern zusammenzuarbeiten zu sehr verallgemeinert wird, obwohl sie nur unter dem einen Gesichtspunkt der Gefahr der Abhängigkeit oder der Hemmung der eigenen Entwicklung gerechtfertigt erscheint. Nirgendwo wird in der Kooperationsliteratur klar gemacht, daß auch die Zusammenarbeit zwischen ungleich starken Partnern vorteilhaft sein kann.

Der Initiator einer Kooperation muß sich nicht nur damit beschäftigen, welche Unternehmungen sich für die Zusammenarbeit mit ihm eignen, sondern er muß auch überlegen, mit wievielen Unternehmungen er zusammenarbeiten muß, um eine möglichst erfolgreiche Kooperation zu gründen. Auf die Frage der Gruppengröße wird im nun folgenden Abschnitt eingegangen.

3. Die Größe der Gruppe

Wird die Größe einer Kooperationsgruppe an der Zahl ihrer Mitglieder gemessen, so sind theoretisch Gruppengrößen von zwei bis undendlich vielen Mitgliedern denkbar. Es fragt sich jedoch, ob nicht Kriterien gefunden werden können, nach denen bestimmte Mitgliederzahlen als besonders günstig angesehen werden können.

Die Zahl der Unternehmungen, die für die Kooperation besonders günstig ist, hängt natürlich im wesentlichen von den Gegebenheiten des konkreten Falles ab. Trotzdem können generelle Aussagen zur Gruppengröße gemacht werden, wenn man die vielen Kooperationsmöglichkeiten zwei großen Kategorien zuordnet, für die unterschiedliche Einflußgrößen gelten.

Zur ersten Katagorie zählen alle diejenigen Kooperationsfälle, bei denen der Vorteil, der durch die Zusammenarbeit geschaffen werden soll, nur den Mitgliedern der Kooperation zukommt, die dafür Beiträge leisten müssen. Wenn die Kooperierenden z.B. gemeinsam forschen, einkaufen, verkaufen, produzieren, oder gemeinsam eine EDV-Anlage nutzen, oder den Austausch von Informationen zum Zwecke des Betriebsvergleichs vereinbaren, dann gehören sie zu diesem Bereich. Die Kooperierenden können alle anderen Unternehmungen, die außerhalb der Kooperationsgruppe stehen, von den Ergebnissen der gemeinsamen Forschung, von den günstigen Einkaufspreisen usw. ausschließen. Nur diejenigen Unternehmungen profitieren von der Kooperation, die ihr beitreten und die Vorteile durch Beiträge irgendeiner Art bezahlen.

Die zweite Katagorie umfaßt alle diejenigen Kooperationsmöglichkeiten, bei denen der durch die Zusammenarbeit geschaffene Vorteil auch Nichtmitgliedern kostenlos zugute kommen kann. Wenn z.B. drei Brauereien gemeinsam werben, um ihren Bierabsatz zu steigern, dann können auch andere Brauereien davon profitieren, sofern die Werbung den "Durst auf Bier" allgemein und nicht nur speziell auf die Marken der Kooperierenden anregt. Oder wenn eine Gruppe von Betrieben für ihre Lehrlinge zusätzliche Unterrichtsstunden neben dem Berufsschulunterricht einrichtet, um sie besonders gut auszubilden, dann kann sie nicht verhindern, daß andere Unternehmungen in diesen

Lehrlingen ihre zukünftigen Führungskräfte sehen und sie eines Tages durch lukrative Angebote abwerben. Oder wenn Unternehmungen einer Branche sich auf eine Beschränkung ihrer Produktionsmenge einigen, um das Preisniveau anzuheben, so können auch dem Kartell nicht angehörende Branchenmitglieder zu höheren Preisen absetzen. In allen diesen Fällen können Wirtschaftssubjekte, die sich nicht als Mitglieder der Kooperation an ihren Kosten beteiligen - also keinen Beitrag zum Werbebudget leisten, die Lehrlingsausbildung nicht mitfinanzieren, ihre Produktionskapazität nicht beschränken -, genauso an den Vorteilen der Kooperation teilhaben wie diejenigen, die Mitglieder der Kooperation sind und dafür Beiträge aufbringen müssen. In der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Literatur wird deshalb in solchen Fällen von öffentlichen Gütern gesprochen.[1] Die Unternehmungen, denen ein öffentliches Gut zukommt, ohne daß sie dafür etwas bezahlen, werden Außenseiter genannt.[2]

Je nachdem welchen Zweck nun eine Kooperation verfolgt, ob sie ein öffentliches Gut produziert oder nicht, also mit Außenseitern rechnen muß oder nicht, sind unterschiedliche Argumente für die Gruppengröße entscheidend. Im folgenden werden zunächst die Kooperationen ohne Außenseitergefahr behandelt und dann diejenigen, bei denen Außenseiter auftreten können.

---

1) Olson definiert ein öffentliches Gut als ein Gut, "das den anderen Personen einer Gruppe nicht vorenthalten werden kann, wenn irgendeine Person X_1 in einer Gruppe $X_1, \ldots X_i, \ldots X_n$ es konsumiert". Vgl. M. Olson Jr., a.a.O., S. 13. Natürlich gibt es auch öffentliche Güter, die nicht nur wirtschaftliche Vorteile bieten. Wenn z.B. Chemiewerke Kläranlagen bauen, um ihre Abwässer erst gereinigt in den benachbarten Fluß abzulassen, dann haben alle Anlieger der Ufer, die Spaziergänger, die Badefreudigen, den Vorteil davon, ohne daß sie sich an den Kosten der Kläranlagen beteiligen müssen. Ausführlich befaßt sich Boettcher mit der Unterscheidung individueller und öffentlicher Güter. Vgl. E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 93 ff.

2) Vgl. M. Olson Jr., a.a.O., S. 39.

(1) Die meisten Kooperationen produzieren einen Vorteil, an dem nur diejenigen Unternehmungen teilhaben können, die auch Mitglieder der Gruppe sind und dafür Beiträge zahlen. Gerade um in den Genuß des Vorteils zu kommen, treten sie der Kooperation bei und sind bereit, Beiträge aufzubringen. Sie wollen sich dadurch einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen. Deshalb werden auch nicht beliebig viele Unternehmungen in eine solche Gruppe aufgenommen, sondern die Zahl der Mitglieder wird bewußt begrenzt. Eine bestimmte Zahl von Mitgliedern ist aber notwendig, um überhaupt einen Vorteil erreichen zu können. Ist die gewünschte Mitgliederzahl erreicht, wird die Gruppe für weitere Interessenten geschlossen.[1] Wie groß diese gewünschte Mitgliederzahl ist, kann von folgenden Überlegungen abhängen.

(11) Unteilbarkeiten beschränken die Gruppengröße.

Angenommen eine Kooperationsgruppe produziert in einem zentralen Kooperationsbetrieb gemeinsam ein bestimmtes Gut, das die Mitglieder für ihre eigenen Aufgaben benötigen. Dafür steht eine Anlage zur Verfügung, die maximal 1ooo Mengeneinheiten des Gutes pro Tag herstellen kann. Dann kann die Gruppe also höchstens so viele Mitglieder haben, wie gemeinsam 1ooo Mengeneinheiten pro Tag nachfragen. Wieviele das sind, hängt von den individuellen Nachfragemengen der Mitgliedsbetriebe ab. Fragt z.B. jedes Mitglied 5oo Mengeneinheiten nach, so kann die Gruppe nur aus zwei Mitgliedern bestehen, bei 5o Mengeneinheiten je Mitglied aber wären es zwanzig Mitglieder. Auch unterschiedliche Nachfragemengen sind natürlich möglich.

---

1) Läßt eine Gruppe keine Beitritte zu, spricht Olson von einer exklusiven Gruppe, sind hingegen Beitritte erwünscht, von einer inklusiven Gruppe. Vgl. M. Olson Jr., a.a.O., S. 35 ff., insbes. Fußnote 58 auf S. 36 f.

Wenn nun alle Mitglieder darauf aus sind, aus der Kooperation einen möglichst großen Vorteil zu ziehen, müssen auch die Bezugspreise für das Gut bei der Bestimmung der Gruppengröße beachtet werden. Falls das Gut zu Durchschnittskosten an die Mitglieder abgegeben wird, kann der günstigste Bezugspreis dann erreicht werden, wenn die Anlage gerade so viele Mengeneinheiten produziert, daß das Minimum der Durchschnittskosten erreicht wird. Solange die Mitglieder so wenig von dem Gut nachfragen, daß durch die Produktion zusätzlicher Einheiten die Produktionskosten je Stück sinken, werden sie sich deshalb bemühen, weitere Mitglieder für die Kooperation zu gewinnen. Bei linearen Kostenverläufen kann die Nachfrage bis zur maximalen Ausbringung der gegebenen Anlage ausgedehnt werden, bei u-förmigen Kostenverläufen dagegen nur bis zum Produktionsoptimum, also dem Minimum der Stückkostenkurve. Liegt das Minimum der Stückkostenkurve z.B. bei einer Beschäftigung von 7oo Mengeneinheiten, so können bei einer Nachfrage von 5o Einheiten je Mitglied nur vierzehn Unternehmungen in die Gruppe aufgenommen werden.

Soll dagegen die Gruppe auch bei u-förmigem Kostenverlauf bis zur maximalen Ausbringung der Anlage für weitere Mitglieder offen bleiben, dann müssen die neuen Mitglieder bereit sein, mindestens die durch sie verursachten zusätzlichen Kosten zu übernehmen, da sich sonst die Kostensituation der bisherigen Mitglieder verschlechtert.

Sofern bei einer größeren Produktionsmenge ein kostengünstigeres Produktionsverfahren eingeführt werden kann, können noch weitere Mitglieder in die Gruppe aufgenommen werden. Um wieviele Unternehmungen die Gruppe dann wachsen kann, das hängt wiederum von der Kapazität der neuen Anlage, vom Kostenverlauf, von der individuellen Nachfrage

der Mitglieder nach der gemeinsam zu erstellenden Leistung sowie von der Kostenverteilungsregel ab.

Solche durch Unteilbarkeiten gegebenen Grenzen für die Größe einer Kooperationsgruppe lassen sich in fast allen Bereichen der unternehmerischen Tätigkeit finden. Diese Einflußgröße wird deshalb bei sehr vielen Kooperationen zu berücksichtigen sein.

(12) Die Entscheidungskosten beschränken die Gruppengröße.

Durch die gemeinsamen Entscheidungen in einer Kooperationsgruppe entstehen um so höhere Kosten der Information und Einigung, je mehr Unternehmer an der Entscheidung mitwirken.[1] Diese Kosten können zwar im Verlauf der Kooperation durch Mehrheitsentscheidungen oder die Delegation an besondere Entscheidungsorgane gesenkt werden,[2] je wichtiger aber die gemeinsamen Aufgaben für die Mitgliedsbetriebe sind, um so eher werden die Unternehmer selbst mitentscheiden wollen oder sogar einstimmige Entscheidungen verlangen.[3] In der Gründungsphase sind einstimmige Entscheidungen aller Partner auf jeden Fall notwendig. Sind die Mitglieder nicht bereit, Entscheidungen zu delegieren und/oder Mehrheitsentscheidungen zuzulassen, dann können die Entscheidungskosten nur durch Beschränkung der Zahl der Mitglieder in Grenzen gehalten werden.

---

1) Darauf wurde bereits im Rahmen der Beitrittsentscheidung hingewiesen, vgl. die Ausführungen auf S. 75. Vgl. auch E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 59 ff.

2) Vgl. ebenfalls die Ausführungen im Rahmen der Beitrittsentscheidung auf S. 75 f. dieser Arbeit.

3) Auf diese Frage wird auch bei der Verteilung des Stimmrechts einzugehen sein, vgl. die Ausführungen auf S. 143 f. dieser Arbeit.

Es kann natürlich keine bestimmte Mitgliederzahl genannt werden, die unter dem Gesichtspunkt der Entscheidungskosten allgemein für besonders günstig zu halten ist. Bei der Empfehlung einer bestimmten Zahl muß nämlich berücksichtigt werden, welche Aufgabe jeweils gemeinsam erfüllt werden soll, und wie sehr die Meinungen der in Frage kommenden Planungsmitglieder über die Art und Weise des Kooperierens divergieren. Je wichtiger aber die gemeinsam wahrzunehmende Aufgabe für die einzelne Unternehmung ist, und je größer die voraussichtlichen Meinungsverschiedenheiten sind, desto kleiner dürfte die zu empfehlende Zahl der Mitglieder tendenziell sein.

(13) Das Mißtrauen in die Loyalität der Kooperationspartner begrenzt die Gruppengröße.

Der Schritt zur Kooperation fällt vielen Unternehmern schon deshalb nicht leicht, weil sie in der wettbewerblichen Wirtschaft davon ausgehen müssen, daß andere Unternehmer darauf aus sind, sie zu übervorteilen. Dabei gilt allzu oft die Regel, daß der Zweck die Mittel heiligt. Jede Kooperation birgt deshalb die Gefahr, daß ein jedes Mitglied die nächste Gelegenheit wahrnimmt, seine Partner gegeneinander auszuspielen. Je gravierender die Auswirkungen eines Scheiterns der Kooperation sind, um so ausgeprägter wird deshalb das Mißtrauen in die Absichten anderer sein.[1] Viele Kooperationen beschränken sich deshalb auf nur zwei Mitglieder. Dann weiß jeder der Partner, daß der andere auf ihn angewiesen ist. Schon bei drei Mitgliedern muß jeder einzelne von ihnen fürchten, die anderen beiden könnten sich gegen ihn zusammentun.

---

1) Zur Rolle des Mißtrauens bei der Prüfung von Unternehmungen auf ihre Kooperationseignung vgl. die Ausführungen auf S. 89 ff. dieser Arbeit.

Bezeichnenderweise haben z.B. von den 63 vom Bundeskartellamt zugelassenen Spezialisierungskartellen, deren Vertragstexte in der Zeit vom 28.8.58 bis zum 22.1o.68 im Bundesanzeiger veröffentlicht wurden, 38 nur zwei Mitglieder.[1] Das sind immerhin gut 6o % der Fälle. Die obige These wird auch dadurch untermauert, daß es sich bei den fünf Kooperationen, bei denen mehr als sechs Mitglieder zusammenarbeiten, um Spezialisierungen auf Randgebieten des Produktionsprogramms handelt.[2] Hierbei spielt das Mißtrauen ganz offensichtlich eine weitaus geringere Rolle.

Diese drei Argumente - Unteilbarkeit der Faktoren, Entscheidungskosten, Mißtrauen in die Loyalität der Kooperationspartner - können nebeneinander die Größe einer konkreten Kooperationsgruppe beeinflussen. Welche Mitgliederzahl den größtmöglichen Vorteil für jedes einzelne Mitglied einer Gruppe verspricht, das kann nur im konkreten Fall unter Abwägung dieser Argumente bestimmt werden. Eine generelle Zahlenangabe ist nicht möglich.

(2) Beabsichtigt eine Kooperationsgruppe, ein öffentliches Gut zu produzieren, das, wenn es erst einmal geschaffen ist, allen Interessenten zugute kommt, unabhängig davon, ob sie an seiner Produktion beteiligt waren oder nicht, dann müssen sich die Initiatoren der Kooperation bemühen, möglichst alle potentiellen Nutznießer als Mitglieder zu werben. Je mehr Unternehmungen Mitglied der Gruppe sind, um so mehr Beitragszahler bei gegebenen Kosten für die Produktion des öffentlichen Gutes sind da, um so geringer also ist der Kostenanteil des einzelnen.

---

1) Diese Zahlenangaben basieren auf der Zusammenstellung bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 2oo ff.

2) Vgl. ebenda, S. 2o6.

Angenommen ein Babykosthersteller glaubt, die stagnierende Nachfrage nach Fertignahrung durch Fernsehwerbung aktivieren zu können. Die Kosten einer solchen Werbung seien aber so hoch, daß er sie allein nicht tragen kann. Deshalb schlägt er anderen Herstellern von Kindernahrung vor, gemeinsam eine solche Werbung zu starten. Für den Initiator dieses Plans ist es rational, möglichst alle Branchenmitglieder an der Kooperation zu interessieren, damit er selbst nur einen möglichst geringen Anteil der Kosten tragen muß. Die Aussicht, durch die Fernsehwerbung einen höheren Verkaufserfolg zu haben, braucht für einen anderen Unternehmer jedoch durchaus kein Anreiz zu sein, der Werbegemeinschaft beizutreten. Wenn sich nämlich genügend Hersteller für die Zusammenarbeit finden, so daß die Werbekosten aufgebracht werden können, dann kommt er ja auch so in den Genuß der Werbung. Denn wenn die Werbung erst einmal läuft, kommt sie allen Herstellern zugute, ob sie sich nun an den Kosten beteiligen oder nicht. Ziehen aber alle Unternehmer aus dieser Überlegung die Konsequenz, erst einmal zu warten, ob sich nicht auch ohne sie genügend Zahlungswillige finden, so kommt die Kooperation nicht zustande. Die Rechnung der Unternehmer, kostenlos in den Genuß der Werbevorteile zu kommen, geht also nicht auf. Es müssen zumindest so viele Unternehmer die eigenen Vorteile aus der Fernsehwerbung genügend hoch einschätzen, so daß sie einen bestimmten Betrag zu zahlen bereit sind, um die Finanzierung der Werbung sicherzustellen. Nur dann können andere Unternehmer als Außenseiter davon profitieren.

Olson[1] weist nach, daß es um so eher zur Produktion eines solchen öffentlichen Gutes kommt, je kleiner die

---

1) Vgl. M. Olson Jr., a.a.O., S. 21 ff., insbesondere die Folgerungen auf S. 32 f.

Zahl der möglichen Nutznießer des öffentlichen Gutes ist, und je größer das Interesse irgendeines einzelnen Nutznießers an diesem Gut ist. Je größer nämlich der Anteil einer einzelnen Unternehmung am Gesamtvorteil, den das Gut stiftet, ist, um so größer ist auch seine Bereitschaft, für die Produktion des Gutes zu sorgen. Auch gute persönliche Beziehungen der Mitglieder einer Marktgruppe können ihre Kooperationswilligkeit fördern, da sie mit sozialen Sanktionen rechnen müssen, wenn sie auf die Außenseiterposition spekulieren. Diese Voraussetzungen sind ebenfalls eher in kleinen als in großen Marktgruppen gegeben, so daß es in kleinen Marktgruppen trotz der Attraktivität der Außenseiterposition dazu kommen kann, daß sich alle Nutznießer an den Kosten der Kooperation beteiligen.

Je größer eine Marktgruppe ist, um so schwieriger ist es, die Kooperation überhaupt ins Leben zu rufen, oder weitere Mitglieder für eine bestehende Kooperation zu gewinnen. Schließt man aus den Überlegungen aus, daß die Unternehmungen einer großen Marktgruppe durch staatlichen Zwang zur Zusammenarbeit veranlaßt werden können,[1] so wird es in großen Marktgruppen nur dann zur Kooperation kommen, wenn dadurch selektive Anreize geschaffen werden, also Vorteile, die ausschließlich den Mitgliedern der Kooperation zugänglich sind und nicht auch den anderen Unternehmungen der Marktgruppe. Zusätzlich kann eine solche einmal bestehende Kooperationsgruppe dann auch öffentliche Güter produzieren, deren Kosten dann aus den Mitgliederbeiträgen bestritten werden müssen. Dazu ein Beispiel. Angenommen Unternehmungen einer Branche kooperieren, um Marktforschung zu betreiben, deren Ergebnisse nur den

---

1) Staatlichen Zwang zur Zusammenarbeit schließt die dieser Arbeit zugrundeliegende Begriffsbildung aus. Vgl. die Ausführungen auf S. 14 f. dieser Arbeit.

Mitgliedern der Kooperation mitgeteilt werden. Eine solche Gruppe kann daneben Werbung für die Branchenprodukte betreiben. Motiv für die Mitgliedschaft ist dann aber die Teilhabe an den Forschungsergebnissen und nicht etwa die Teilhabe an den Vorteilen der Werbung. Denn diese würden den Unternehmungen auch ohne Mitgliedschaft zufließen.[1)]

Über die Größe einer Kooperationsgruppe zur Produktion eines öffentlichen Gutes können also generell folgende Aussagen gemacht werden.

(21) Damit es überhaupt zur Produktion des öffentlichen Gutes kommt, müssen mindestens so viele Unternehmungen kooperieren, daß die Kosten der Produktion des öffentlichen Gutes getragen werden können.

(22) Darüberhinaus gilt der Grundsatz, daß es für die Mitglieder um so vorteilhafter ist, je größer die Gruppe ist, je mehr Unternehmungen sich also an der Abdekkung der Produktionskosten beteiligen. Den größten Vorteil aber hat der einzelne Unternehmer als Außenseiter. Um den eigenen Vorteil zu vergrößern, müssen die Mitglieder der Kooperation versuchen, die Außenseiter über selektive Anreize oder die Androhung von Sanktionen zur Beteiligung an den Kosten des öffentlichen Gutes zu veranlassen.

(23) Die tatsächliche Größe einer Kooperationsgruppe zur Produktion eines öffentlichen Gutes hängt einerseits von der Zahl der überhaupt an dem Vorteil interessierten Unternehmungen ab und andererseits von der Möglichkeit, diese zur Mitfinanzierung des Vorteils zu bewegen.

---

1) Olson nennt diese Methode der Kopplung von selektiven Anreizen mit der Produktion öffentlicher Güter "Nebenprodukttheorie". Vgl. M. Olson Jr., a.a.O., S. 13o ff.

Die vorangegangenen Überlegungen zur Gruppengröße sind in der Kooperationsliteratur weder ausführlich noch vollständig zu finden. Das gilt es im folgenden nachzuweisen.

Auch in der Kooperationsliteratur werden zwei grundlegende Arten von Zusammenarbeit unterschieden, und zwar die Branchenkooperation und die Gruppenkooperation.[1] Der Begriff des öffentlichen Gutes ist in dieser Literatur jedoch nicht bekannt. Da aber an einigen Stellen auf die Gefahr von Außenseitern hingewiesen wird,[2] scheint mit der Branchenkooperation die Zusammenarbeit zum Zwecke der Erstellung eines öffentlichen Gutes gemeint zu sein. Als Gruppenkooperation werden diejenigen Kooperationen bezeichnet, bei denen die Zahl der Mitglieder beschränkt ist. Die Basis für Aussagen über die Gruppengröße ist also die gleiche wie in dieser Arbeit.

Mit der Branchenkooperation beschäftigt sich die Kooperationsliteratur weitaus weniger als mit der Gruppenkooperation. Häufig wird nur der Erläuterung bestimmter Kooperationsmöglichkeiten, wie z.B. der Gemeinschaftswerbung, der Normen- und Typenvereinbarung, der Rabatt- und Konditionenregelung, der Hinweis zugefügt, daß möglichst viele oder gar alle Branchenmitglieder daran beteiligt sein müßten.[3] Nur selten wird kurz angeführt, warum möglichst alle Branchenmitglieder an diesen Kooperationen beteiligt

---

1) Diese Unterscheidung wird mit besonderem Nachdruck von Sölter getroffen, vgl. A. Sölter, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, .a.a.O., S. 245 ff., derselbe, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 4 f.

2) Vgl. A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 4; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 291.

3) Vgl. z.B. H. Rühle von Lilienstern, Zwischenbetriebliche Kooperation - aber wie? a.a.O., S. 1o8; Leitfaden für die Kooperation im Vertrieb, a.a.O., S. 36; J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 57.

sein sollten, nämlich weil die Nichtmitglieder als Außenseiter ebenso an den Vorteilen der Kooperation teilhaben würden, ohne jedoch einen Anteil der Kosten zu tragen.[1] Barein/Gau/von Kortzfleisch/Poeche[2] hingegen führen es auf den geringen Intensitätsgrad dieser Kooperationsarten zurück, daß sie um so vorteilhafter für den einzelnen seien, je mehr Partner daran teilnähmen. Eine nähere Erläuterung ihrer Meinung bleiben sie jedoch schuldig. Es mag zwar zutreffen, daß Kooperationen zur Produktion eines öffentlichen Gutes häufig solche Aktivitäten der Unternehmungen aufgreifen, die keine besonders intensive Zusammenarbeit[3] erfordern, dennoch ist das Argument falsch. Es ist einzig auf den besonderen Charakter des öffentlichen Gutes zurückzuführen, daß solche Kooperationen um so vorteilhafter für die Mitglieder sind, je mehr der zur Branche gehörenden Unternehmungen ihnen beitreten.

Mit diesen wenigen Sätzen sind die Ausführungen der Kooperationsliteratur zur Gruppengröße bei diesen Kooperationsfällen bereits erschöpfend wiedergegeben. Von den Schwierigkeiten beim Zustandekommen solcher Kooperationsgruppen und von den Voraussetzungen, unter denen trotz der Schwierigkeiten öffentliche Güter produziert werden können, liest man in der Literatur nichts. Daraus muß der Schluß gezogen werden, daß den Autoren der Kooperationsliteratur Forschungsergebnisse über öffentliche Güter, wie z.B. die von Olson, nicht bekannt sind. Diese Ergebnisse hätten sie aber für ihre praxisbezogenen Kooperationsüberlegungen fruchtbringend verwenden können.

---

1) Vgl. Fußnote 2) auf S. 11o dieser Arbeit. Besonders deutlich wird dieser Grund in einem nicht veröffentlichten Rundschreiben des RKW vom Frühjahr 1971 (ZR - FB/ib-r) mit dem Titel "Thesen zur Gemeinschaftswerbung", Punkt 7, S. 3. Dort wird betont, daß die Gemeinschaftswerbung nur selten tragfähig sei, wenn sich weniger als 6o % des Marktanteils daran beteiligte, weil die Nutznießung unbeteiligter Außenseiter dann zu hoch sei.

2) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 56.

3) Zum Begriff der Kooperationsintensität und dem
(Forts. auf S. - 112 -)

Sucht man in der Kooperationsliteratur nach allgemeinen Aussagen über die Gruppengröße bei der Gruppenkooperation, so trifft man immer wieder auf die folgenden Feststellungen.

(1) Es gebe keine Faustregel für die Gruppengröße.[1)]

(2) Die Gruppengröße hänge vom Intensitätsgrad der Kooperation ab, und zwar müsse die Zahl der Mitglieder um so kleiner sein, je intensiver zusammengearbeitet werden solle.[2)]

(3) Die Erfahrung habe gezeigt, daß eine kleine Mitgliederzahl, oft wird von zwei bis fünf, allenfalls einmal von neun bis zehn Mitgliedern gesprochen, optimal sei.[3)]

Der ersten Aussage ist ohne Bedenken zuzustimmen, doch beinhaltet sie im Grunde eine Selbstverständlichkeit. Auch die Empfehlung, daß eine Gruppe um so kleiner sein müsse, je intensiver zusammengearbeitet werden solle,

---

1) Vgl. z.B. H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 131; H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 25; Leitfaden für die Kooperation in der Beschaffung, a.a.O., S. 25; J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 57.

2) Vgl. z.B. J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 3; H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 25; H. Rühle von Lilienstern/A. Hermann/J. Neumann, a.a.O., S. 11; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 108 und S. 133.

3) Vgl. z.B. H. Siegwart, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, a.a.O., S. 131; J. Poeche, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 3; F. Berg, a.a.O., S. 182, Leitsatz 4; H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 25; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 86.

(Forts. zu 3) von S. - 111 -)
Zusammenhang zwischen Kooperationsintensität und Gruppengröße vgl. die Ausführungen auf S. 113 dieser Arbeit.

erscheint auf den ersten Blick plausibel. Wohl deswegen haben sich die Autoren um eine nähere Begründung ihrer Aussage zumeist auch nicht bemüht. Um diese Empfehlung jedoch einschätzen zu können, muß geklärt werden, was unter Kooperationsintensität verstanden werden soll.[1)]

Der Begriff der Kooperationsintensität wird in der Literatur zwar häufig gebraucht, aber nicht definiert. Es werden nur Beispiele genannt, die Stufen zunehmender Intensität verdeutlichen sollen. Diese reichen z.B. vom Erfahrungsaustausch bis zur Ausgliederung von Hauptaufgaben[2)] oder von der losen Fühlungnahme der Kooperierenden bis zur Verselbständigung durch eine gemeinsame Unternehmung.[3)] Diese beiden Erläuterungen der Intensität können jedoch für Aussagen über die Größe der Gruppe in Abhängigkeit von der Kooperationsintensität nicht herangezogen werden. Gerade das Beispiel der Genossenschaft zeigt nämlich, daß die Ausgliederung von Hauptaufgaben bei Verselbständigung der Kooperation - nach den obigen Erklärungen beides Merkmale einer sehr intensiven Zusammenarbeit - auch bei einer großen Gruppe von Mitgliedern durchaus möglich ist.

Wenn überhaupt ein Zusammenhang zwischen Intensität der Kooperation und Zahl der Mitglieder besteht, dann müßte er durch Argumente begründet werden, die aus den Voraussetzungen und Folgen der intensiven Zusammenarbeit resultieren. Eines dieser Argumente wäre z.B. das Problem des Mißtrauens. Solche Überlegungen zur Intensität der Zusammenarbeit finden sich in der Literatur aber nicht.

---

1) Vgl. die Ausführungen zu den Formen der Kooperation auf S. 47 f. dieser Arbeit. Vgl. auch M. Schreiber, a.a.O., S. 98 f.

2) Vgl. H. Rühle von Lilienstern, Zwischenbetriebliche Gemeinschaftsarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit, a.a.O., S. 35 f.; derselbe, Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, a.a.O., S. 91 ff.; H. Siegwart, Probleme der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in der Industrie, a.a.O., S. 68.

3) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 84; A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 1o.

Die in der Kooperationsliteratur empfohlenen Zahlenangaben vermögen ebenfalls nicht zu überzeugen, denn es ist keineswegs einzusehen, warum gerade diese Zahlen "optimal" sein sollen. Der Hinweis auf die Erfahrung kann die fehlende Begründung nicht ersetzen.

Nun ist es aber auch wieder nicht so, daß in der Kooperationsliteratur überhaupt keine Aussagen darüber zu finden sind, weshalb bestimmte Empfehlungen gegeben werden. Für denjenigen Leser, der weiß, welche Argumente die Gruppengröße beeinflussen, ist es vielleicht auch gar nicht so schwierig, diese Argumente wiederzuerkennen, sei es, daß sie irgendwo doch explizit genannt sind, oder daß er sie aus den Beispielen herausliest. Derjenige aber, der sich aus der Literatur unvorbereitet informieren möchte, wird leicht über eventuell genannte Argumente hinweglesen, weil sie in den Ausführungen nicht besonders ins Auge fallen. Mir ist kein Beitrag der Kooperationsliteratur bekannt, der die Einflußgrößen zusammenstellt und erklärt.

Geht man von den zu Beginn des Abschnitts dargelegten Argumenten - Unteilbarkeiten, Entscheidungskosten, Mißtrauen - aus,[1] so lassen sich die Hinweise in der Literatur wie folgt zusammentragen.

(1) Zum Einfluß der Unteilbarkeiten auf die Gruppengröße.

Ausführlich werden in der modernen Genossenschaftstheorie die in dieser Arbeit gezeigten Zusammenhänge zwischen Kapazität des Produktionsfaktors, Kostenverlauf, individueller Nachfrage der Mitglieder, Kostenverteilungsregel und Zahl der Mitglieder unter bestimmten Prämissen von Eschenburg[2] anhand eines Modells verdeutlicht. Auch in

---

1) Vgl. S. 1o2 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 4o ff.

der englischsprachigen Literatur findet sich bei Buchanan[1] ein modelltheoretischer Lösungsansatz für die Bestimmung der Zahl der (Club-)Mitglieder bei gegebener Kapazität (eines Schwimmbads), die Bestimmung der Kapazität bei gegebener Zahl der Mitglieder sowie die simultane Bestimmung von optimaler Mitgliederzahl und Kapazität.

In der Kooperationsliteratur beschäftigt sich aber meines Wissens nur Vasthoff[2] für die Kooperation in der Landwirtschaft ausführlich mit diesem Problem. Er kommt dabei zu folgenden Ergebnissen. Wenn die Produktionsverfahren gegeben sind, ist der "optimale Kooperationsumfang ... erreicht, wenn

1) alle Produktionsverfahren der Kooperation entweder bis an die Kapazitätsgrenze oder bis zu dem Umfang ausgedehnt worden sind, an dem eine weitere Ausdehnung einen negativen Grenzgewinn induzieren würde;

2) unter Einbeziehung der Verfahren der Kooperation alle im Planungszeitraum nicht technisch fixierten Produktionsfaktoren den Umfang erreicht haben, bei dem eine Änderung des Umfangs einen negativen Grenzgewinn auslösen würde."[3]

Für den Fall, daß die Produktionsverfahren nicht festliegen, sind die "optimale Größe des Gemeinschaftsbetriebes und die optimale Mitgliederzahl der Gemeinschaft nur simultan bestimmbar: Die Größe des Gemeinschaftsbetriebes hängt von der Mitgliederzahl ab, und die optimale Mitgliederzahl hängt von der langfristigen Stückkostenkurve (= Planungskurve) des Gemeinschaftsbetriebes ab."[4]

---

1) Vgl. J.M. Buchanan, An Economic Theory of Clubs. Economica, NS. Vol. XXXII (1965), S. 6 ff.

2) Vgl. J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 59 ff.

3) Ebenda, S. 59.

4) Ebenda, S. 66.

Vasthoff betont auch, daß die Aufteilung des Kooperationsgewinns vom Verrechnungspreis für die Kooperationsleistungen abhänge.[1] Nur die individuelle Nachfrage der einzelnen Mitglieder nach der gemeinsam erstellten Leistung ist in seinen Überlegungen nicht ausdrücklich enthalten. Ansonsten hat er das Problem der Unteilbarkeit der Produktionsfaktoren als Bestimmungsmerkmal der Gruppengröße zutreffend erfaßt.

Die gezeigten Zusammenhänge mögen auch Gerth[2] vorgeschwebt haben, wenn er feststellt, der optimale Mitgliederkreis sei erreicht, wenn ein jedes weitere Mitglied das gemeinsame Ziel nicht mehr fördere, sondern überwiegend Nachteile bringe. Eine solche Aussage ist jedoch zu abstrakt, um praktisch verwendet werden zu können. Zumindest müßte an einem Beispiel gezeigt werden, was mit dieser Formulierung gemeint ist.

Für eine Einkaufskooperation, bei der die Einkaufskosten nach dem tatsächlichen Umsatz so verteilt werden, daß jede Umsatzeinheit mit dem gleichen Kostenbetrag belastet wird, beschäftigt sich von Kortzfleisch[3] mit diesem Problem. Die optimale Gruppengröße sei dann erreicht, wenn durch Vergrößerung der Kooperation keine zusätzlichen Vorteile mehr erzielt werden könnten; das sei der Fall, wenn die Grenzkosten des Kooperationsbetriebs seinem Grenzerlös gleich wären. Auch hier wird die Bedeutung der individuellen Nachfrage der Mitglieder vernachlässigt.

---

1) Vgl. J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 6o.

2) Vgl. E. Gerth, a.a.O., S. 1o5.

3) Vgl. H. von Kortzfleisch, Kooperation im Einkauf, a.a.O., S. 2o.

Barein/Gau/von Kortzfleisch/Poeche[2] rechnen an einem Beispiel aus der Praxis vor, daß der Erfolg der Kooperation von der Zahl der Mitglieder abhängen kann. Sie gehen dabei von einer Einkaufsgemeinschaft mit wahlweise fünf, zehn oder fünfzehn Mitgliedern aus und zeigen, daß in diesem Fall der Erfolg mit der Zahl der Mitglieder steigt. Aber auch dieses Beispiel bleibt isoliert, die allgemeinen Abhängigkeiten werden nicht untersucht.

Darüberhinaus finden sich in der Kooperationsliteratur nur noch magere Ansätze zu diesem Problemkreis. Benisch[3] z.B. erklärt, daß bei der gemeinsamen Nutzung von Datenverarbeitungsanlagen die Rentabilität mit zunehmender Teilnehmerzahl steige. Auf den Bedarf der Mitglieder sowie eine obere Grenze für die Mitgliederzahl weist er dabei jedoch nicht hin. Bidlingmaier[4] betont, die Gruppengröße könne vom durchschnittlichen Liefer- bzw. Bezugsvolumen der Mitglieder abhängen. Es müsse ein Mindestangebots- oder -nachfragevolumen erreicht werden, sonst sei die Kooperation nicht schlagkräftig. In diese Richtung zielen auch Bemerkungen, daß beim gemeinsamen Einkauf eine hinreichende Menge zusammengebracht werden müsse, um günstige Konditionen zu erreichen.[5] Solche Ansätze aber berücksichtigen immer nur Teilaspekte des Problems.

---

2) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 26 f.

3) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 313. Wohl weist er darauf hin, daß die Koordinierungsprobleme steigen.

4) Vgl. J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 57.

5) Vgl. z.B. H. Rühle von Lilienstern, Zwischenbetriebliche Kooperation - aber wie? a.a.O., S. 108; Leitfaden für die Kooperation in der Beschaffung, a.a.O., S. 25; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 150.

Sieht man von den Ausführungen Eschenburgs und Buchanans ab,[1] die ja nicht zum Bereich der hier kritisch durchzusehenden Literatur zählen, und berücksichtigt man weiterhin, daß der Beitrag Vasthoffs[2] wegen seines Bezuges auf die Landwirtschaft nur bei einem Teil der Kooperationsinteressenten Beachtung finden wird, so muß die Ausbeute zu diesem Problem als ziemlich dürftig angesehen werden. Nicht einem der Autoren ist es gelungen, alle Aspekte des Problems der Unteilbarkeiten in ihrem Einfluß auf die Gruppengröße herauszustellen. Dieser Mangel wiegt um so schwerer, als die Unteilbarkeit der Faktoren in der Praxis bei sehr vielen Kooperationen eine wichtige Rolle spielen dürfte.

(2) Zum Einfluß der Entscheidungskosten auf die Gruppengröße.

Auf diese Einflußgröße wird in der Literatur verschiedentlich hingewiesen. Wenn auch die Kosten der Entscheidung direkt nur selten angesprochen werden,[3] so wird doch mit letztlich auf die Entscheidungskosten hinauslaufenden Argumenten begründet, warum eine relativ kleine Mitgliederzahl empfehlenswert sein kann. Sölter[4] z.B. zählt auf, daß es dann besser zu Kontakten, schneller zu Entscheidungen und leichter zur Koordination der Betriebe käme. Auch andere Autoren betonen, daß sich wenige Unternehmungen leichter einigen könnten.[5] Für den Fall des gemein-

---

1) Vgl. oben S. 114 f.

2) Vgl. oben S. 115 f.

3) So z.B. im Leitfaden für die Kooperation in der Beschaffung, a.a.O., S. 26.

4) Vgl. A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 10.

5) Vgl. z.B. H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 25; H. Rühle von Lilienstern/A. Hermann/J. Neumann, a.a.O., S. 83.

samen Einkaufs wird festgestellt, daß immer dann nur wenige Mitglieder beteiligt sein sollten, wenn auch gemeinsam Einkaufspolitik betrieben werden solle, damit alle an den Entscheidungen mitwirken könnten.[1] Zu bemängeln bleibt jedoch, daß diese wichtigen Aussagen Gefahr laufen, überlesen zu werden, weil nicht genügend auf sie aufmerksam gemacht wird.

Von besonderer Bedeutung ist im Zusammenhang mit den Entscheidungskosten die Feststellung von Horst[2], daß bei Kooperationen mit eigenem Geschäftsbetrieb die Zahl der Mitglieder wesentlich größer sein könne als bei solchen ohne eigenen Geschäftsbetrieb. Dahinter steht wohl die Vorstellung, Kooperationen mit eigenem Geschäftsbetrieb, also genossenschaftlich organisierte Kooperationen, könnten eher so gestaltet werden, daß trotz der vielen Mitglieder die Entscheidungskosten begrenzt werden können. Leider werden solche Überlegungen nur in der Genossenschaftsliteratur, nicht aber in der Kooperationsliteratur angestellt. Dies ist um so erstaunlicher, als auch die genossenschaftliche Organisation als eine Form der Kooperation anerkannt ist. Die Kooperationsautoren haben sich offenbar in keiner Weise mit den in der Genossenschaftstheorie erarbeiteten Ergebnissen auseinandergesetzt.

(3) Zum Einfluß des Mißtrauens auf die Gruppengröße.

Zu diesem Problemkreis muß sich der interessierte Unternehmer mit nur sehr wenigen Hinweisen begnügen. Am deutlichsten wird noch bei Benisch[3] auf den Einfluß des

---

1) Vgl. Leitfaden für die Kooperation in der Beschaffung, a.a.O., S. 25; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 151.

2) Vgl. H. Horst, a.a.O., S. 389.

3) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 1o8.

Mißtrauen verwiesen, wenn er für den Erfahrungsaustausch um so weniger Mitglieder empfiehlt, je intensiver der Austausch sein solle, je mehr Betriebsgeheimnisse zur Sprache kommen würden. Rühle von Lilienstern/Hermann/Neumann[1] fordern, daß die Mitglieder beim Erfahrungsaustausch einander sympathisch sein müßten. Sie sprechen allerdings von fünf bis maximal zehn Mitgliedern. Dies scheint dagegen zu sprechen, die Forderung der Sympathie im Sinne des Mißtrauensproblems zu verstehen. Spielt nämlich das Mißtrauen für die Gruppengröße eine erhebliche Rolle, dann wird die Kooperationsgruppe tendenziell eher aus zwei denn aus drei oder mehr Partnern bestehen. Bei fünf bis zehn Mitgliedern hingegen sind Koalitionsbildungen in beträchtlicher Zahl möglich, die das Mißtrauen des einzelnen Partners schüren könnten.

So intensiv in der Literatur das Vertrauen als notwendige Eigenschaft der Kooperationspartner beschworen wird,[2] so wenig finden sich Bemerkungen darüber, inwiefern aus der Vertrauensforderung Konsequenzen für die Gruppengröße gezogen werden sollten.

Zusammenfassend muß festgestellt werden, daß die Kooperationsliteratur das Problem der Gruppengröße viel zu leicht nimmt. Mit den Empfehlungen, die nur vereinzelt mit Argumenten belegt werden, kann sich ein an Fragen der Kooperation interessierter Unternehmer nicht zufrieden geben. Soweit Mitgliederzahlen für ganz konkrete Kooperationsfälle genannt werden, mögen die Empfehlungen durchaus plausibel sein. Daraus lassen sich jedoch keine generellen Rückschlüsse auf die Gruppengröße ziehen, solange nicht die Einflußgrößen herausgearbeitet worden sind, die

---

1) Vgl. H. Rühle von Lilienstern/A. Hermann/J. Neumann, a.a.O., S. 15o.

2) Vgl. die Ausführungen auf S. 91 ff. dieser Arbeit.

bestimmte Gruppengrößen nahelegen. Insbesondere das Argument der Unteilbarkeit der Faktoren kann für die Gruppenkooperation einerseits größere als die in der Kooperationsliteratur empfohlenen Mitgliederzahlen notwendig machen, andererseits für konkrete Kooperationsfälle auch ganz konkrete Zahlenangaben erlauben.

Haben sich trotz all der Schwierigkeiten Unternehmungen zusammengefunden, die aufgrund ihrer ersten Kontaktgespräche einen Vorteil aus der Kooperation erwarten, der ihren Vorstellungen genügen würde, dann muß die Organisation der Zusammenarbeit konkret geplant werden. Damit befassen sich die nun folgenden Ausführungen.

b) Die Organisation der Gruppe

Will eine Gruppe von Unternehmungen zusammenarbeiten, so müssen sich ihre Mitglieder einigen, wie im einzelnen die Zusammenarbeit vonstatten gehen soll. Soweit dabei Fragen zu entscheiden sind, die sich aus der speziellen Aufgabenstellung der Kooperationsgruppe ergeben - z.B. beim gemeinsamen Einkauf was wo in welcher Menge eingekauft werden soll, wie der Transport erfolgen soll -, soweit treten wohl kaum kooperationsspezifische Probleme von allgemeiner Bedeutung auf. Auch die Entscheidung, wer die gemeinsamen Aufgaben erfüllen soll, welche organisatorische Grundform also für eine Kooperation geeignet ist, hängt zu sehr von den Gegebenheiten des konkreten Falles ab, als daß sie allgemeine Aussagen zuließe. Ohne Fixierung auf einen bestimmten Kooperationsfall aber können eine Reihe von Problemen untersucht werden, vor die die Mitglieder einer jeden Kooperationsgruppe im Laufe ihrer Zusammenarbeit gestellt sein können. Diese Probleme sind Gegenstand der nachfolgenden Überlegungen.

Die endgültige Entscheidung eines jeden Kooperationsinteressierten für oder gegen eine geplante Zusammenarbeit sowie sein späteres Verbleiben in einer bestehenden Kooperationsgruppe hängen davon ab, wie groß sein individueller Anteil an den Vor- und Nachteilen der Kooperation ist. Deshalb rückt die Aushandlung der Verteilung der Vor- und Nachteile, die die Kooperation mitbringt, in den Mittelpunkt des Interesses. Damit beschäftigen sich die Punkte 1 bis 4 dieses Kapitels. In Punkt 1 werden grundsätzliche Überlegungen zur Verteilung angestellt, die zu dem Ergebnis führen, daß Kooperationsgruppen in der Regel bestrebt sein werden, die Diskriminierung einzelner Mitglieder zu vermeiden. Punkt 2 behandelt die Schwierigkeiten, diesem Bestreben in der Praxis gerecht zu werden. In Punkt 3 werden praktikable Verteilungslösungen vorgeschlagen. Und schließlich wird in Punkt 4 überlegt, wie zukünftigen Diskriminierungen der Mitglieder, die sich aus der Fehleinschätzung oder Veränderung ökonomischer Daten ergeben können, schon im Kooperationsvertrag begegnet werden kann.

Da eine jede Kooperationsgruppe damit rechnen muß, daß einzelne Mitglieder versuchen könnten, die gemeinsam ausgehandelte Verteilung einfach dadurch zu ihren Gunsten zu ändern, daß sie ihre Pflichten mißachten, wird in Punkt 5 untersucht, wie schon bei der Kooperationsplanung solchem Fehlverhalten vorgebeugt werden kann.

Eine jede Kooperation schließt notwendig ein, daß ein jedes Mitglied sich einseitig aus der kooperativen Bindung lösen kann. Entsprechend kann eine jede Kooperationsgruppe mit dem Austritt von Mitgliedern konfrontiert werden. Deshalb wird in Punkt 6 die Gestaltung der Austrittsbedingungen erörtert.

Da die Mitglieder einer jeden Kooperationsgruppe auch damit rechnen müssen, daß sie eines Tages die Zusammen-

arbeit beenden werden (müssen), wird abschließend in Punkt 7 auf die damit verbundenen Fragen eingegangen.

Je nachdem wie diese Fragen im einzelnen geregelt werden, werden den Mitgliedern der Kooperationsgruppe bestimmte Rechte zugestanden bzw. bestimmte Pflichten auferlegt. Die Rechte und Pflichten eines jeden Mitglieds müssen so bemessen werden, daß seine Interessen einerseits so lange gewahrt werden, wie es der Gruppe angehören will. Andererseits aber müssen seine Interessen auch dann noch gewahrt bleiben, wenn es sich eines Tages vielleicht einmal von der Gruppe trennen möchte, und zwar so lange bis es sich mit ihr auseinandergesetzt hat.

Bei der nun folgenden Untersuchung der einzelnen Organisationsprobleme wird davon ausgegangen, daß die Mitglieder grundsätzlich an einer längerfristigen Zusammenarbeit interessiert sind. Die im einzelnen empfohlenen Lösungen müssen also immer geeignet sein, die Stabilität der Kooperation zu wahren, solange nicht ihre Auflösung beschlossen ist.

Selbstverständlich muß eine Kooperationsgruppe auch die wettbewerbsrechtliche Zulässigkeit ihres Vorhabens überprüfen. Dieses Problem ist jedoch so umfassend, daß es hier aus der Untersuchung ausgeklammert wird. Dazu sei auf die spezielle Literatur verwiesen.[1)]

Mit der Frage der Organisation der Zusammenarbeit beschäftigt sich die Kooperationsliteratur weitaus weniger als mit den allgemeinen Grundfragen der Kooperation und der

---

1) Vgl. z.B. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 84 ff.; W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 69 ff. und die ebenda auf S. 94 f. angegebene Literatur. Vgl. auch W. Benisch, Kooperationserleichterungen im Kartellrecht der EWG. Der Betrieb, 23. Jg. (1970), S. 1363 - 1367.

Bildung einer konkreten Planungsgruppe. Zu welchen Fragen und in welcher Weise sie sich im einzelnen äußert, werden wiederum die Ausführungen jeweils am Ende der folgenden Abschnitte zeigen. Zunächst also werden die Verteilungsgrundsätze diskutiert.

1. Grundsätze der Verteilung der Vor- und Nachteile der Kooperation

Während bei autonomem Handeln der Wirtschaftssubjekte Leistung und Gegenleistung einander durch den Marktmechanismus zugeordnet werden, und einjeder die Belastungen und Erfolge seiner Maßnahmen selbst trägt, muß sich die Kooperationsgruppe darüber einigen, wie der durch gemeinsame Maßnahmen erzielte Erfolg und die dadurch gemeinsam verursachten Belastungen auf die Mitglieder verteilt werden sollen. Ohne die Lösung dieses Verteilungsproblems ist Kooperation nicht möglich.

Da ein jedes Mitglied immer nur so viel vom gemeinsamen "Kuchen" erhalten kann, wie die anderen Mitglieder nicht bekommen, wird man sich in der Regel nicht schnell und reibungslos auf eine bestimmte Verteilung einigen können. Einjeder wird bei der Entscheidung versuchen, einen möglichst großen Anteil an den Vorteilen der Kooperation zu erlangen und nur einen möglichst geringen Anteil an den Nachteilen zu tragen. Aber gleichzeitig muß jedes Mitglied seinen Kooperationspartnern einen so bemessenen Anteil an den Vor- und Nachteilen zugestehen, daß diese ebenfalls einen Nettovorteil erzielen, der sie zum Kooperieren veranlaßt. Es muß so lange verhandelt werden, bis schließlich alle Beteiligten einer Lösung zustimmen, das heißt bis niemand mehr glaubt, unter den gegebenen Umständen eine bessere Lösung für sich erreichen zu

können.[1] Wie aber wird eine solche Verteilung konkret aussehen? Darüber läßt sich nur für Ausnahmefälle etwas sagen, ansonsten sind nur tendenzielle Aussagen möglich.

(1) Durch die Verteilung muß ein jedes Mitglied einen Überschuß an Vorteilen erhalten, der es veranlaßt, der Kooperation beizutreten und sich zu verpflichten, die vereinbarten Beiträge aufzubringen, durch die der gemeinsame Vorteil erst erreicht werden kann. Wenn der gemeinsam erzielte Überschuß gerade ausreicht, um jedem Mitglied einen so großen individuellen Vorteilsüberschuß zu gewähren, wie es für sich für unbedingt für notwendig erachtet, um überhaupt zur Kooperation bereit zu sein, dann ist eine eindeutige Verteilungslösung gegeben. Jedes Mitglied bekommt dann gerade einen so großen Anteil an den Vor- und Nachteilen der Kooperation, daß es die Kooperation für vorteilhafter hält als andere Handlungsmöglichkeiten.

Angenommen zwei Unternehmungen A und B erzielen jede für sich durch Aufwenden von 8o bzw. 2o Kosteneinheiten einen Erfolg von 15o bzw. 3o. Für eine Vergrößerung ihrer Erfolge um 1o % wären sie bereit, zu kooperieren. Setzen die Unternehmungen die bisher allein eingesetzten Beträge gemeinsam ein, so muß von dem gemeinsam erzielten Erfolg A also mindestens 165 und B mindestens 33 Einheiten erhalten. Wenn durch die Zusammenarbeit gerade 198 Erfolgseinheiten erreicht werden können, kann mit Bestimmtheit gesagt werden, welche Verteilung zustandekommt.

---

1) Ein jedes Mitglied hat dann sein Interesse maximiert. In diesem Sinne ist die Lösung optimal. Vgl. R. Eschenburg, Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie, a.a.O., S. 59.

(2) Ist der durch die Zusammenarbeit erzielbare Erfolg größer als die Summe der individuellen Mindestforderungen, dann kann nur noch für den Fall mit einer bestimmten Verteilung gerechnet werden, daß alle Mitglieder für das Erreichen des Kooperationsvorteils unentbehrlich sind. Ein jedes Mitglied kann dann nämlich damit drohen, die Kooperation scheitern zu lassen. Daher kann man erwarten, daß es zu einer Gleichverteilung des gemeinsamen Erfolges kommt, weil eben **alle Mitglieder** gleiche Verhandlungsmacht **haben.**

Fraglich ist nur, wie lange eine solche Kooperation Bestand haben wird. Die Lösung hat nämlich zur Folge, daß z.B. bei einer Einkaufskooperation ein Mitglied, das nur 1oo Mengeneinheiten nachfragt, in gleicher Höhe am Erfolg der Kooperation partizipieren würde wie ein anderes Mitglied, das 1ooo Mengeneinheiten benötigt. Das größere Mitglied wäre dadurch relativ schlechter gestellt als das kleinere, das heißt es wäre bezogen auf seinen relativen Nachfrageanteil diskriminiert. Es würde deshalb einer solchen Lösung wahrscheinlich nur so lange zustimmen, wie es, um überhaupt in den Genuß des Vorteils zu kommen, auf die kleine Unternehmung angewiesen ist.[1)]

(3) In allen anderen Fällen, in denen jedes Mitglied durch seine Teilnahme an der Kooperation den erzielbaren Vorteil zwar vergrößert, aber n i c h t unentbehrlich ist, sind keine generellen Aussagen möglich. Es kann dann jede beliebige Verteilung zustandekommen, natürlich auch solche Lösungen, bei denen einzelne Mitglieder diskriminiert werden.[2)] Und zwar ist immer dann ein Mitglied

---

1) Vgl. die Ausführungen im Rahmen der Beitrittsentscheidung auf S. 68 f. dieser Arbeit.

2) Vgl. die Ausführungen im Rahmen der Beitrittsentscheidung auf S. 69 f. dieser Arbeit.

diskriminiert, wenn sich herausstellt, daß sein Anteil an den Vorteilen der Kooperation kleiner ist als sein Anteil an ihren Nachteilen. Dann nämlich muß bei zumindest einem anderen Mitglied der Anteil an den Vorteilen größer sein als der Anteil an den Nachteilen. Letzteres ist also relativ besser gestellt.

Solange der relativ Benachteiligte seinen Nettovorteil für groß genug hält, um an der Kooperation teilzunehmen, wird er seine Benachteiligung kurzfristig in Kauf nehmen. Ihm geht es ja in erster Linie um seine individuellen Vorteile aus der Kooperation. In zweiter Linie aber wird er sich sicher Gedanken darüber machen, daß er im Vergleich zu den anderen Mitgliedern nicht gerecht behandelt wird, daß sein Nettovorteil aus der Kooperation im Vergleich zu dem der anderen nicht genügend groß ist. Langfristig wird er deshalb seine Diskriminierung nicht hinnehmen und wenn möglich eine bessere Stellung zu erringen suchen, sei es durch relative Gleichstellung mit den anderen Mitgliedern der gegebenen Kooperation oder aber durch Wahrnehmung von Chancen außerhalb dieser Gruppe. Unter langfristigem Aspekt also bergen diskriminierende Verteilungslösungen die Gefahr der Instabilität der Kooperation in sich.[1)]

Deswegen kann es für besonders mächtige Unternehmungen ratsam sein, darauf zu verzichten, sich aufgrund ihrer Macht eine Sonderstellung zu sichern. Denn auch die relativ mächtigen Unternehmungen einer Gruppe können nicht ausschließen, daß sie eines Tages einmal auf die weniger mächtigen angewiesen sind. Angenommen eine Einkaufskooperation setzt sich aus fünf Mitgliedern zusammen, von denen drei je 5o.ooo,- DM umsetzen wollen, die beiden

---

1) Vgl. die Ausführungen im Rahmen der Beitrittsentscheidung auf S. 7o dieser Arbeit.

anderen nur je 5.ooo,- DM. Der Lieferant der Unternehmungen hat eine Rabattstaffel von

2 % Rabatt ab 2o.ooo,- DM Einkauf,
5 % Rabatt ab 5o.ooo,- DM Einkauf,
1o % Rabatt ab 1oo.ooo,- DM Einkauf,
15 % Rabatt ab 15o.ooo,- DM Einkauf, für jede weiteren 1o.ooo,- DM 1/2 % zusätzlich bis zu einem Höchstrabatt von 2o %.

Die großen Unternehmungen können also zusammen für ihre 15o.ooo,- DM Umsatz einen Einkaufsrabatt von 15 % erzielen. Durch die Aufnahme der beiden anderen Unternehmungen können sie die Einkaufspreise aber um ein weiteres halbes Prozent senken. Der Gesamtrabatt - 15 1/2 % von 16o.ooo,- DM, also 24.8oo,- DM - soll so auf die Mitglieder verteilt werden, daß die drei großen je 16 % auf ihren Einkaufsumsatz, das sind je 8.ooo,- DM, erhalten und die beiden kleinen nur je 8 % auf ihren Einkaufsumsatz, also je 4oo,- DM Rabatt. Die großen Unternehmungen wollen durch die Aufnahme der kleinen also je 5oo,- DM sparen, die kleinen haben durch die Beteiligung an der Kooperation immerhin einen Vorteil von je 4oo,- DM.

Würde keines der Mitglieder diskriminiert, sondern würden einem jeden Mitglied 15 1/2 % seines Umsatzes vergütet, dann hätten die drei großen Unternehmungen nur je 7.75o,- DM, die beiden kleinen aber je 775,- DM erhalten. Ergeben sich nun eines Tages als Umsatzzahlen nur noch die Werte von je 45.ooo,- DM für die drei großen, aber je 7.5oo,- DM für die beiden kleinen, dann geraten die kleinen Unternehmungen in eine erheblich bessere Verhandlungsposition. Würden sie kündigen, hätten die Großen nur noch 135.ooo,- DM Umsatz, erhielten also nur noch 1o % Rabatt. Das führte zu einer Verschlechterung ihrer Situation um je 3.5oo,- DM auf nur noch je 4.5oo,- DM. Können sie die kleinen Unternehmungen durch eine für diese günstigere Rabattverteilung

an die Kooperation binden, dann kann die Gruppe wenigstens noch 15 % von der Lieferantenrechnung abziehen. Selbst bei gleicher prozentualer Rabattgewährung an alle fünf Mitglieder haben die großen dann immerhin noch einen Vorteil von je 6.750,- DM. Haben die bisher Diskriminierten in einer solchen Situation alternative Handlungsmöglichkeiten, dann werden sie vielleicht eingedenk der bisherigen Behandlung nicht bereit sein, in der Kooperation zu verbleiben. Im Interesse des "Kooperationsklimas" ist es daher auch aus der Sicht relativ mächtiger Unternehmungen zweckmäßig, auf die Diskriminierung kleinerer von vornherein zu verzichten.

Auf die lange Sicht ist es also für alle Kooperationen vernünftig, eine Verteilung zu beschließen, bei der die Mitglieder gleich behandelt werden. Damit kein Mitglied einer Gruppe diskriminiert wird, müssen die Anteile aller Mitglieder an den Vorteilen der Kooperation ihren Anteilen an den Kooperationsnachteilen äquivalent sein. Nur eine solche äquivalente Verteilung vermag die Mitglieder auch langfristig zufriedenzustellen.

Zusammenfassend können folgende Verteilungsgrundsätze aufgestellt werden.

(1) Ein jedes Mitglied muß den von ihm erwarteten Mindestvorteil erhalten, damit es an der Kooperation teilnimmt. Wenn der gemeinsame Erfolg der Mitglieder nicht genügend groß ist, die Mindestforderungen der Mitglieder zu befriedigen, dann lohnt es sich nicht, zu kooperieren.

(2) Solange alle Mitglieder unentbehrlich für das Erreichen eines bestimmten Vorteils sind, alle also die gleiche Drohposition innehaben, dürfte es wohl zur Gleichverteilung der Vorteile kommen.

(3) Wenn dagegen keines der Mitglieder unentbehrlich ist, dann hängt die Verteilung von der relativen Macht-

stellung der Mitglieder ab. Dann sind auch diskriminierende Verteilungslösungen möglich.

(4) Diskriminierungen aber bergen immer die Gefahr der Instabilität. Unter langfristigem Aspekt ist es deshalb für eine jede Kooperation zweckmäßig, die Vor- und Nachteile so zu verteilen, daß die individuellen Vorteilsanteile aller Mitglieder ihren individuellen Nachteilsanteilen äquivalent sind.

In der Kooperationsliteratur werden die Fragen der Verteilung vorwiegend kasuistisch erörtert. Eine grundsätzliche Analyse dieses Problems in der Literatur ist mir nicht bekannt. Dennoch lassen sich einzelne Sätze zusammentragen, die zeigen oder doch zumindest vermuten lassen, daß der eine oder andere Autor sich der Grundsätzlichkeit des Problems bewußt ist oder sie vielleicht erahnt.

Meist unterschwellig, bei z.B. Vasthoff[1] hingegen ausdrücklich, wird in der Kooperationsliteratur davon ausgegangen, daß die Zusammenarbeit insgesamt und für jedes einzelne Mitglied vorteilhaft sein muß. Mehrere Autoren machen auch Vorschläge, wie die Vor- und Nachteile verteilt sein sollten. Der Gedanke der Äquivalenz aber wird meines Wissens nur bei Barein/Gau/von Kortzfleisch/Poeche[2] deutlich. Sie betonen, daß "die Kooperationspartner entsprechend dem Anteil ihrer Leistung und ihres Risikos am Kooperationserfolg beteiligt"[3] sein müßten.

---

1) Vgl. J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 6o.

2) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 1o.

3) Ebenda.

Andere Autoren lassen nur vage Gleichgewichtsvorstellungen durch ihre Formulierungen durchblicken. So wird z.B. empfohlen, mehrere Kooperationsbereiche zu kombinieren, weil sich ein "Ausgleich der Vorteile" für alle Partner durch Kooperation auf nur einem einzigen Gebiet nicht erzielen lasse.[1] Bidlingmaier[2] fordert, daß der Kooperationsplan bei "ungleichgewichtiger Förderung" der Mitglieder revidiert werden müsse. Wenner[3] möchte durch die Kooperationsvereinbarungen "Gleichgewichtslagen labiler und stabiler Natur" schaffen. Heuss[4] wünscht "ausgeglichene Leistungen" der Partner. Durch gegenseitige Kontrolle der Mitglieder möchten Runge/Kohlhaas[5] die einseitige Ausnutzung durch einzelne Mitglieder verhindern. Aber solche Formulierungen sind sicher nicht geeignet, beim Leser klare Vorstellungen darüber zu erzeugen, wie denn eine Verteilung grundsätzlich aussehen sollte, geschweige denn daraus konkrete Verteilungsmöglichkeiten abzuleiten. Zudem werden diese Aussagen in keiner Weise begründet.

Die Möglichkeit, daß jeder Partner unentbehrlich für die Kooperation ist und deshalb die Drohposition einnehmen kann, wird bei Gerth[6] angesprochen. Allerdings folgert er daraus, das es dann zu keinem Gleichgewicht kommen könne, sondern daß vielmehr guter Wille der Mitglieder notwendig sei, eine tragbare Lösung zu akzeptieren. Meiner Ansicht nach kann es aber, solange eine solche Situation anhält, durchaus zu stabilen Lösungen kommen, nämlich zur Gleichverteilung der Nettovorteile, da jedes Mitglied unentbehrlich ist.[7] Entweder halten die Mitglieder eine

---

1) Vgl. Leitfaden für die Kooperation im Vertrieb, a.a.O., S. 25.

2) Vgl. J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 57.

3) Vgl. W. Wenner, a.a.O., S. 267.

4) Vgl. V. Heuss, a.a.O., S. 97.

5) Vgl. Ch. Runge/P. Kohlhaas, a.a.O., S. 255.

6) Vgl. E. Gerth, a.a.O., S. 107.

7) Vgl. die Ausführungen auf S. 68 f. und S. 126 dieser Arbeit.

solche Kooperation dann für genügend vorteilhaft und sagen ja dazu, oder sie tun es nicht. Ihre Entscheidung hängt meines Erachtens einzig und allein von der Einschätzung des individuellen Vorteils ab und nicht etwa vom "guten Willen" zur Kooperation.

Die Frage der vorübergehenden Diskriminierung wird bei Eckel[1] angeschnitten und wohl auch richtig gewertet. Er spricht von einem taktischen Kompromiß der Mitglieder, wenn sich für sie aus einer gegebenen Situation keine bessere Stellung erreichen lasse. Das heiße nicht, daß die Mitglieder mit der Lösung zufrieden seien, aber sie sähen ein, daß sie eine günstigere Gelegenheit für eine vorteilhaftere Lösung abwarten müßten.

Vermutlich sehen viele Autoren in der Verteilung deshalb kein besonderes Problem, mit dem zu beschäftigen es sich lohnt, weil sie nur Kooperationen zwischen relativ gleichen Partnern empfehlen, bei denen die Vor- und Nachteile gleichverteilt werden können.[2] Sölter[3] geht sogar so weit, daß er eine Kooperation, "die von gleichartigen Anstrengungen der Partner getragen wird und allen gleich große Vorteile bringt", als "beste Kooperation"[4] bezeichnet. Die Qualität einer Kooperation kann aber doch wohl kaum davon abhängig gemacht werden, wie leicht sich die Verteilungsfrage lösen läßt. Ein Maßstab für die Qualität einer Kooperation kann meines Erachtens nur ihr Erfolg sein.

---

1) Vgl. D. Eckel, Das Kartell. Ein Modell der Verhaltenskoordination, (Volkswirtschaftliche Schriften, Hrsg. J. Broermann, Heft 119), Berlin 1968, S. 284 f.

2) So z.B. ausdrücklich W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 15o. Vgl. zu dieser Empfehlung auch die Ausführungen auf S. 95 ff. dieser Arbeit.

3) Vgl. A. Sölter, Systematik der Unternehmenskooperation, a.a.O., S. 1o.

4) Ebenda.

Der Erfolg kann jedoch bei Kooperationen zwischen ungleichen Partnern, die unterschiedlich große und/oder verschiedenartige Leistungen erbringen, unter Umständen größer sein als bei der Zusammenarbeit zwischen annähernd homogenen Unternehmungen.

Alle diese Beiträge in der Kooperationsliteratur eignen sich nicht, einen Kooperationsinteressenten über das Problem der Verteilung aufzuklären. Dazu sind sie zu knapp, zu unvollständig und - mit Ausnahme vielleicht des oben zitierten Hinweises von Barein/Gau/von Kortzfleisch/Poeche[1] - auch zu sehr versteckt.

Wenn sich jemand mit den grundsätzlichen Verteilungsfragen anhand der Literatur beschäftigen möchte, dann muß er wiederum auf die Genossenschaftstheorie, insbesondere auf die Ausführungen von Ohm[2] zurückgreifen, die, obwohl schon 1955 erschienen, bei den Kooperationsautoren bislang keine Beachtung fanden. Auch ein so grundlegendes Werk der Organisationstheorie wie das schon 1938 erschienene Buch "The Functions of the Executive" von Barnard[3], der sich allgemein mit der Organisation der Zusammenarbeit[4]

---

1) Vgl. S. 13o dieser Arbeit.

2) Vgl. H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Eine theoretische Studie zur volkswirtschaftlichen Problematik der genossenschaftlichen Preispolitik, (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hrsg. H.J. Seraphim, Bd. 8), Karlsruhe 1955, S. 52 ff. In jüngster Zeit wurde die Problematik von Eschenburg aufgegriffen, vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 71 ff. und S. 91 ff.

3) Erschienen in Cambridge-Massachusetts .; ins Deutsche übersetzt von K.W. Boetticher unter dem Titel: Die Führung großer Organisationen, (Schriften der Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses e.V.), Essen 197o.

4) Barnards Ausführungen beziehen sich - im Gegensatz zu dieser Arbeit - generell auf die Zusammenarbeit von Wirtschaftssubjekten.

beschäftigt und auch das Verteilungsproblem grundsätzlich charakterisiert,[1] wird in der Kooperationsliteratur meines Wissens nirgendwo erwähnt.

Als Ergebnis der allgemeinen Verteilungsüberlegungen bleibt festzuhalten, daß eine langfristig stabile Kooperation am ehesten gewährleistet ist, wenn die Vorteile der Kooperation äquivalent zu den Nachteilen verteilt werden. Die Realisierung einer solchen Verteilung aber kann in der Praxis mit Schwierigkeiten verbunden sein, auf die nun einzugehen sein wird.

2. Probleme bei der Realisierung einer äquivalenten Verteilung

Eine äquivalente Verteilung der Vor- und Nachteile, das heißt, der Anteil eines jeden einzelnen an den Vorteilen ist genauso groß wie sein Anteil an den Nachteilen der Kooperation, bedingt, daß eine Basis bestimmt wird, nach der sich die Verteilung richten kann. Da die Unternehmungen kooperieren, um bestimmte Vorteile zu erlangen, die sie allein nicht erreichen können, liegt es nahe, den Vorteil, den der einzelne aus der Kooperation zieht, als Verteilungsbasis zu wählen. Ein auf alle Kooperationen anwendbarer Maßstab zur Bestimmung der individuellen Vorteilsanteile wird sich aber kaum finden lassen.

Für manche Kooperationen kann relativ leicht ein Maßstab bestimmt werden. Bei der Einkaufskooperation z.B. kann der Umsatz der Mitglieder mit der Einkaufszentrale als Maßstab für ihren individuellen Vorteil gelten, denn die Mitglieder würden sicher nicht über die gemeinsame Stelle

---

1) Vgl. Ch.I. Barnard, Die Führung großer Organisationen, a.a.O., S. 39 und S. 58 ff.

einkaufen, wenn sie daraus keine Vorteile hätten.[1] Bei einer anderen Kooperation, deren Zweck z.B. die gemeinsame Nutzung einer Produktionsanlage ist, kann der Vorteil des einzelnen nach der Menge oder dem Wert der für ihn erstellten Produkte bemessen werden.

Nicht für alle Kooperationen aber läßt sich so ohne weiteres ein Maßstab für die Vorteile des einzelnen festlegen. Wenn z.B. gemeinsam geforscht wird, woran soll dann der Nutzen der Mitglieder aus der Kooperation gemessen werden? Wenn einem jeden Kooperationsmitglied die Forschungsergebnisse zur gleichen Zeit und in gleicher Weise bekannt werden, liegt es zunächst vielleicht nahe, eine Gleichverteilung der Vorteile anzunehmen. Ein individueller ökonomischer Vorteil aber ergibt sich erst aus der Umsetzung der Forschungsergebnisse in praktische Maßnahmen, die sich erlössteigernd oder kostensenkend auswirken. Dieser Vorteil kann jedoch, z.B. abhängig vom Marktanteil der Mitglieder, unterschiedlich groß sein. Aus dieser Sicht käme deshalb eher der Marktanteil als Maßstab für den individuellen Vorteil in Betracht.

Ebenso ist bei öffentlichen Gütern der Vorteil des einzelnen aus dem Gut nur schwer meßbar. Hier könnte höchstens von einer subjektiven Vorteilserwartung der Unternehmer ausgegangen werden. Wenn man aber jemanden fragt, wieviel ihm ein öffentliches Gut wert sei, so wird er dann, wenn er davon ausgehen kann, daß es auch ohne sein Zutun bereitgestellt wird,[2] seine wahren Präferenzen verbergen und den Wert von Null angeben.

---

1) Es wird angenommen, daß es dem einzelnen freigestellt ist, wieviel er über die Einkaufszentrale bezieht.

2) Vgl. die Überlegungen auf S. 107 ff. dieser Arbeit im Zusammenhang mit der Gruppengröße.

Desgleichen ist es bei der wechselseitigen Spezialisierung gar nicht so einfach, die individuellen Vorteile zu bestimmen. Es müssen dabei Annahmen über die zukünftige Nachfrage nach den von den Unternehmungen produzierten Gütern zugrundegelegt werden. Um die Vorteile der einzelnen Unternehmung aus der Neuverteilung der Produktionsaufgaben dann vergleichen zu können, müssen die unterschiedlichen Produkte in ein Wertverhältnis zueinander gebracht werden.

Wird nun trotz dieser Schwierigkeiten davon ausgegangen, daß man sich auf eine Verteilungsbasis geeinigt hat, in der sich nach Vorstellung der Mitglieder ihr Nutzen aus der Kooperation wiederspiegelt, dann müssen gemäß dem Äquivalenzprinzip[1] die Kooperationskosten, das aufzubringende Kapital, das Stimmrecht, die Haftpflicht sowie die Gewinne und Verluste äquivalent dazu auf die Mitglieder verteilt werden. Durch diese Verteilung müßten die Interessen aller Mitglieder gewahrt werden. Das Kernproblem einer äquivalenten Verteilungsregelung aber ist im Planungsstadium der Kooperation weniger die Zumessung der den Vorteilsanteilen äquivalenten Kostenanteile, Kapitalanteile usw. als vielmehr die Festlegung der erwarteten Vorteilsanteile als Verteilungsbasis. Wenn die Mitglieder von falschen Erwartungen über diese Basisgröße ausgehen, können daraus schwerwiegende Verstöße gegen die Interessen einzelner Partner folgen. Dazu einige Beispiele.

(1) Wenn z.B. bei einer Einkaufskooperation der Umsatz der Mitglieder mit der Gruppe als Maßstab für die anteiligen Vorteile und so als Basis für die Verteilung des Kapitals und des Stimmrechts gelten soll, dann müssen

---

1) Diesen Begriff prägte Ohm für den Verteilungsgrundsatz, daß die Vorteilsanteile den Nachteilsanteilen äquivalent sein sollen. Vgl. H. Ohm, a.a.O., S. 52.

v o r der Kooperation die Plan-Umsatzanteile bestimmt werden. Denn das Kapital für die Gründung der Einkaufszentrale muß eingezahlt werden, bevor überhaupt Umsätze getätigt werden können. Ebenso müssen vorab Entscheidungen über den Einsatz des Kapitals, über die organisatorische Abwicklung, die Einkaufspolitik usw. getroffen werden. Angenommen bei der Kooperation der Unternehmer A, B und C wird das Eigenkapital der Einkaufszentrale entsprechend den voraussichtlichen Umsätzen von 400.000,- DM, 300.000,- DM und 200.000,- DM im Verhältnis 4 : 3 : 2 mit 8.000,- DM, 6.000,- DM und 4.000,- DM aufgebracht, und das Stimmrecht ist entsprechend mit 8 Stimmen, 6 Stimmen und 4 Stimmen verteilt. Bestimmte gemeinsame Entscheidungen sollen mit einfacher Mehrheit getroffen werden. A und B können also C überstimmen, oder A und C den B, oder B und C können gegen die Meinung von A entscheiden. Angenommen bei der Wahl des Abrechnungsformulars der Zentralstelle wird B von A und C überstimmt. B hätte einen maschinell lesbaren Beleg, den er sofort für seine eigene EDV-Anlage verwenden kann, bevorzugt, während A und C sich für ein einfaches Rechnungsformular entschieden haben.

Am Ende der Abrechnungsperiode stellt sich nun heraus, daß die Verteilung des Kapitals und des Stimmrechts auf falschen Erwartungen über die Umsatzanteile basierte, daß nämlich A und C nur für die Hälfte des geplanten Betrages eingekauft haben, während B seinen geplanten Umsatz realisierte. Nach dem Äquivalenzprinzip hätten also das Kapital und das Stimmrecht nicht wie 4 : 3 : 2 sondern stattdessen im Verhältnis 2 : 3 : 1 verteilt werden müssen. Nach dieser Konstellation aber hätte B bei der Frage des Abrechnungsformulars gar nicht von A und C überstimmt werden können. Er hätte 3 Stimmen mehr haben müssen, A dafür 2 Stimmen weniger sowie C eine Stimme weniger. Eine nachträgliche Korrektur des Stimmrechts ändert jedoch an der

einmal getroffenen Entscheidung für die vergangene Periode nichts. B ist bezüglich des Stimmrechts für die vergangene Periode irreparabel diskriminiert. A und C hingegen sind bezüglich der Kapitalaufbringung benachteiligt, weil sie 2.000,- DM bzw. 1.000,- DM zu viel aufgebracht haben. B muß diese Anteile übernehmen, damit ex post die gewollte Verteilung erreicht wird. Bezüglich der Kapitalverteilung also kann die Äquivalenz der Verteilung nachträglich noch gewahrt werden. Dabei ist jedoch zu bedenken, daß eine Korrektur der Kapitalbeteiligung für die Kooperierenden mit Kosten verbunden sein wird.[1)]

Erscheint es zunächst einsichtig, die Rechte und Pflichten der Mitglieder äquivalent zum individuellen Vorteil aus der Kooperation zu verteilen, so werden aus diesem Beispiel in der praktischen Anwendung erhebliche Mängel deutlich. Weitere Schwierigkeiten zeigen sich an den folgenden Beispielen.

---

1) Die Zahlen dieses Beispiels sind in folgender Tabelle noch einmal wiedergegeben.

		Verteilung auf		
	Gruppe	A	B	C
Planumsatz in 1000 DM	900	400	300	200
Kapitaleinzahlung in 1000 DM	18	8	6	4
Stimmenverteilung	18	8	6	4
Istumsatz in 1000 DM	600	200	300	100
Kapitalkorrektur in 1000 DM		- 2	+ 3	- 1
Kapitalverteilung in 1000 DM	18	6	9	3
Stimmenkorrektur		- 2	+ 3	- 1
Stimmenverteilung	18	6	9	3

(2) Wenn in einer Kooperationsgruppe der Umsatz mit der Kooperationszentrale als Verteilungsbasis gewählt wird, dann müssen, um eine äquivalente Verteilung zu erreichen, auch etwaige Verluste der Kooperationsgruppe nach den Umsatzanteilen von den Mitgliedern getragen werden. Wenn aber einige von ihnen frühzeitiger über zu erwartende Verluste informiert sind als andere, so können sie rechtzeitig ihren Umsatz reduzieren, um einen möglichst geringen Anteil am Verlust übernehmen zu müssen. Die anderen Mitglieder wären dann trotz der äquivalenten Verteilung geschädigt, weil sie weniger gut informiert waren. Darüberhinaus kann der Verlust gerade durch die Umsatzreduzierung der besser informierten Mitglieder auch noch höher ausfallen als er ohnehin ausgefallen wäre, wenn alle Mitglieder ihre normalen Umsätze getätigt hätten. Eine solche Verteilungsregel aber kann wohl nicht im Interesse der Mitglieder liegen, da sie vorher nicht wissen, ob sie einmal selbst zu den Gewinnern oder Verlierern gehören werden.

(3) Angenommen bei einer Einkaufskooperation deckt ein Mitglied nur fallweise seinen Bedarf über die Kooperationszentrale; sobald sich auf dem Markt eine günstigere Einkaufsgelegenheit bietet, nimmt es diese wahr. Wenn nun die Einkaufszentrale ihre fixen Kosten durch einen bestimmten Aufschlag auf die Einkäufe der Mitglieder umlegt, dann werden ihre Kosten - vorausgesetzt sie wurden annähernd richtig geschätzt - um so weniger gedeckt sein, je mehr der tatsächliche Umsatz den geplanten oder erwarteten Umsatz unterschreitet, da er mit in die Verteilungsbasis genommen wurde. Für den Fehlbetrag aber müssen die anderen Mitglieder genauso wie das untreue Mitglied aufkommen, damit das Äquivalenzprinzip gewahrt bleibt.[1] Dadurch wird jedoch ihre Treue zur Kooperation bestraft. Es dürfte

---

1) Vgl. das Beispiel im Rahmen der Beitrittsüberlegungen auf S. 63 f. dieser Arbeit.

dann im Interesse dieser geschädigten Mitglieder liegen, das der Kooperation untreue Mitglied zur Übernahme eines größeren relativen Kostenanteils zu verpflichten.

Diese Beispiele machen deutlich, daß die strenge Realisierung des Äquivalenzprinzips selbst bei einem so eindeutigen Maßstab wie dem Umsatz nicht ohne weiteres möglich oder wünschenswert ist. Für die geschilderten Beispiele läßt sich das Äquivalenzprinzip im engen Sinne nur unter der Bedingung realisieren, daß sich die Mitglieder a priori für eine bestimmte Periode zu bestimmten Umsätzen mit der Zentrale verpflichten und während dieser Planungsperiode nicht aus der Kooperation austreten können, um sich ihrer Umsatzpflicht zu entziehen. Nur so kann erreicht werden, daß die Kapital- und Stimmenverteilung auch ex post der Umsatzverteilung äquivalent ist, daß kein Mitglied eine Kostenunterdeckung verursachen und daß niemand sich der Übernahme von Verlusten entziehen kann. Bei freier Umsatzentscheidung dagegen stimmen geplante und getätigte Umsätze nur zufällig überein. Das gilt selbst dann, wenn die Mitglieder alle Waren über die Zentrale beziehen, weil ihre Planungen nur auf unvollkommenen Informationen[1)] basieren.

Müßten sich die Mitglieder jedoch zu bestimmten Umsätzen mit der Kooperationsgruppe verpflichten, dann würde ihre unternehmerische Freiheit in erheblichem Maße beschränkt. Es liegt sicher im Interesse eines jeden Unternehmers, auch als Mitglied einer Kooperationsgruppe seinen eigenen Vorteil zu verfolgen. Dazu gehört aber in der Regel auch,

---

1) Zu dieser Problematik vgl. W. Wittmann, Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit und Planung, Köln und Opladen 1959; W. H. Wacker, Betriebswirtschaftliche Informationstheorie. Grundlagen des Informationssystems, (Moderne Lehrtexte, Wirtschaftswissenschaften, Bd. 5), Opladen 1971, insbesondere S. 52 ff.

daß er sich frei entscheiden kann, in welchem Maße und wie lange er jeweils die Kooperationseinrichtungen in Anspruch nimmt. Niemand wird wollen, daß er auch dann noch die vorgesehenen Umsätze tätigen muß, wenn er erkannt hat, daß seine Planung falsch ist. Dieses Interesse nach freier Umsatzentscheidung aber läßt sich nicht mit einer strengen äquivalenten Verteilung auf der Basis der Umsätze vereinbaren. Diese Interessenkollision zwischen individueller Freiheit und kooperativer Bindung zur Wahrung des Äquivalenzprinzips kann ebenso bei anderen Kooperationen auftreten, bei denen ein anderer den individuellen Vorteil repräsentierender Maßstab als Verteilungsbasis gewählt wird.

Je länger die Planungsperioden sind, für die die Verteilung vorherbestimmt wird, um so eher wird es wahrscheinlich zu Abweichungen zwischen Plan- und Istanteilen der Mitglieder am gesamten Kooperationsvorteil kommen und um so stärker können die Diskriminierungen und anderen Interessenverletzungen ins Gewicht fallen. Je kürzer also die Planungsperioden gewählt werden, um so schneller können die Planwerte korrigiert werden, um so eher lassen sich eventuelle Benachteiligungen einzelner Mitglieder beseitigen. Selbst bei relativ kurzfristigen Planungsperioden bleibt aber - wenn sich die Vorteilsanteile ändern - der Nachteil, daß permanent die Kapitalanteile angepaßt werden müssen und infolgedessen Kosten entstehen. Ebenso wird man zumindest für einen Teil der Entscheidungen nicht verhindern können, daß ihre Konsequenzen länger nachwirken als die Mehrheiten, mit denen die Entscheidungen getroffen wurden, dem Äquivalenzprinzip entsprechen. Lediglich die Nachteile bei der Kosten- und Verlustverteilung könnten durch möglichst kurze Planungsperioden so abgeschwächt werden, daß sie als Argument gegen eine äquivalente Verteilung auf der Basis der

Vorteilsanteile möglicherweise nur noch geringe Bedeutung haben würden. Es fragt sich jedoch, inwieweit die Planungsperioden der Kooperationsgruppe verkürzt werden können, ohne daß den Kooperierenden wirtschaftliche Nachteile aus zu kurzfristigen Dispositionen und aus Entscheidungsänderungen erwachsen.

Der Vorteilsanteil des einzelnen als Verteilungsbasis ist also - abgesehen von den erwähnten Schwierigkeiten bei der Bestimmung des individuellen Vorteils aus der Kooperation[1] - auf jeden Fall mit Nachteilen verbunden, so daß man sich fragen muß, ob diese Basis für die Praxis überhaupt empfohlen werden kann. Als Ausweichmöglichkeit könnte man versuchen, eine äquivalente Verteilung auf der Basis der Kapitalanteile zu erreichen. Zunächst erscheint dieser Gedanke leicht realisierbar, muß doch das Kapital bereits zu Anfang einer Kooperationsperiode zur Verfügung stehen, ehe überhaupt Umsätze getätigt werden können. Die Mitglieder der Kooperation aber müßten sich auch bei dieser Verteilungsbasis vorab zu bestimmten Umsätzen verpflichten, oder die Kapitalanteile müßten nachträglich immer wieder den tatsächlichen Umsatzanteilen angeglichen werden. Im Ergebnis tauchen also die gleichen Schwierigkeiten auf wie bei der ausführlich diskutierten Verteilung auf der Basis der Vorteilsanteile.[2]

Es fragt sich, ob überhaupt eine Basis gefunden werden kann, nach der alle Vor- und Nachteile aus der Kooperation äquivalent zueinander verteilt werden können, ohne daß es zu Diskriminierungen oder anderen Interessenverletzungen kommt. Damit aber wird das Äquivalenzprinzip selbst,

---

1) Vgl. die Überlegungen auf S. 135 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. S. 136 ff. dieser Arbeit.

zumindest in der Form, daß ein einziger Basiswert zur Verteilung aller Vor- und Nachteile gewählt wird, in seiner praktischen Anwendbarkeit in Frage gestellt.

Die strenge Anwendung des Äquivalenzprinzips führt bei unterschiedlichen Anteilen an der Verteilungsbasis immer auch zu unterschiedlichen Stimmrechtsanteilen. Folglich müssen auch Mehrheitsentscheidungen erlaubt sein,[1] denn sonst böte ein Mehrfachstimmrecht keine größere Einflußmöglichkeit als ein Einfachstimmrecht. Immer dann jedoch, wenn Mehrheitsentscheidungen getroffen werden, besteht die Gefahr, daß gegen die Interessen einzelner Mitglieder verstoßen wird.[2] Nur wenn alle Entscheidungen gemeinsam und einstimmig gefällt werden müssen, ist garantiert, daß nicht gegen die Interessen eines Mitglieds verstoßen werden kann. Zwischen der Interessenwahrung durch das Stimmrecht und der äquivalenten Stimmenverteilung wird also ein immerwährendes Spannungsverhältnis bestehen.

Diese Interessenkollision läßt sich in der Praxis teilweise ausräumen, denn es kann wohl davon ausgegangen werden, daß die Mitglieder einer Kooperation unter bestimmten Bedingungen bereit sein werden, auf gemeinsame, einstimmige Entscheidungen zu verzichten. Dazu wird sie die Überlegung veranlassen, daß gemeinsam und einstimmig gefällte Entscheidungen die teuerste Art der Entscheidungsfindung ist; denn ein jedes Mitglied muß ständig entscheidungsbereit sein, ein jedes Mitglied muß sich informieren, und es muß immer so lange verhandelt werden,

---

1) Auch bei gleichem Stimmrecht aller Mitglieder sind Mehrheitsentscheidungen und die Delegation von Entscheidungsbefugnis in der Regel aus Kostengründen zu empfehlen, vgl. die Ausführungen auf S. 75 f. und S. 1o4 dieser Arbeit.

2) Auch die Delegation von Entscheidungen an besondere Entscheidungsträger ist mit dieser Gefahr verbunden.

bis endlich alle einer Lösung zustimmen.[1] Deshalb werden sicher in vielen Fällen auch schon relativ kleine Kooperationsgruppen und größere Gruppen wohl in aller Regel bereit sein, Mehrheitsbeschlüsse zuzulassen, und einen Teil der Entscheidungsbefugnis auf ein Mitglied bzw. einige Mitglieder oder einen Fachmann von außen zu übertragen. Die Mitglieder werden einer solchen Lösung aber wohl nur unter folgenden Bedingungen zustimmen.

(1) Für besonders wichtige Entscheidungen werden sie qualifizierte Mehrheiten oder einstimmige Beschlüsse unter Beteiligung aller Mitglieder vereinbaren, um die Gefahr, daß gegen die Interessen einzelner entschieden wird, zu mildern oder auszuschließen. Dazu könnten z.B. Entscheidungen über Satzungsänderungen und Verteilungsänderungen gehören.

(2) Soweit Entscheidungen delegiert werden, werden die Mitglieder eine Kontrolle der Entscheidungsorgane vorsehen, um sicherzustellen, daß nicht die Interessen einiger Mitglieder stärker berücksichtigt werden als die der übrigen und/oder daß nicht ein Manager bei der Verfolgung seiner eigenen Ziele gegen die Interessen aller oder einzelner Mitglieder verstößt.[2]

(3) Die von einer Mehrheit oder von einer Delegation getroffenen Entscheidungen binden alle Mitglieder der Kooperation. Infolgedessen tragen auch diejenigen Mitglieder, die an einer Entscheidung nicht mitgewirkt oder ihr nicht zugestimmt haben, das damit verbundene Risiko. Deshalb werden sie die Haftung aus der Tätigkeit der Kooperationsgruppe auf einen bestimmten Höchstbetrag je Mitglied beschränken wollen.

---

1) Vgl. die Ausführungen auf S. 75 f. und S. 1o4 dieser Arbeit.

2) Diese Probleme werden ausführlich diskutiert bei R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 152 ff. Praktische Kontrollvorschläge für Genossenschaften finden sich bei E. Boettcher, Ökonomische und soziale Voraussetzungen der Förderung in modernen Genossenschaften. Blätter für Genossenschaftswesen, 115 Jg. (1969), S. 237 f.

Diese Bedingungen werden eine uneingeschränkte Verwirklichung des Äquivalenzprinzips bei der Verteilung des Stimmrechts immer ausschließen.

Der Praxis ist also die Aufgabe gestellt, nach Verteilungslösungen zu suchen, die geeignet sind, die hier aufgezeigten Schwierigkeiten zu überbrücken und dennoch von den Mitgliedern als (einigermaßen) gerecht empfunden zu werden.

Da sich die Kooperationsliteratur kaum mit den grundsätzlichen Verteilungsfragen beschäftigt, liegt es auf der Hand, daß sie auch keinerlei Überlegungen dazu anstellt, wie man einen bestimmten Verteilungsgrundsatz realisieren kann bzw. welche Schwierigkeiten dabei auftreten können. Wohl werden in der Literatur eine Reihe von praktischen Verteilungsvorschlägen gemacht, diese werden aber nicht daran gemessen, ob sie einer Verteilungsnorm gerecht werden. Deshalb werden diese Beiträge erst im nächsten Abschnitt diskutiert, in dem Verteilungslösungen vorgeschlagen werden, die den Interessen der Mitglieder besser gerecht werden können als eine uneingeschränkte äquivalente Verteilung auf nur einer einzigen Basis.

Die Eignung des Umsatzes und des Kapitals als Verteilungsmaßstab wird in der Genossenschaftstheorie untersucht. Während Ohm[1] den Umsatz für die geeignete Verteilungsbasis hält, lehnt Eschenburg[2] beide Maßstäbe aus den auch in diesem Abschnitt angeführten Gründen ab. Es braucht wohl kaum noch einmal bemerkt zu werden, daß die Autoren der Kooperationsbeiträge diese Untersuchungen offenbar nicht kennen. Sonst hätten sie doch auf die gleiche Problematik bei ihren Kooperationsfällen stoßen und den Leser darauf hinweisen müssen.

---

1) Vgl. H. Ohm, a.a.O., S. 52 ff.

2) Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 91 ff.

3. Praktikable Verteilungslösungen

Wenn das Äquivalenzprinzip nicht in der reinen Form verwirklicht werden kann, die Verteilung also immer gewisse Kompromisse mit sich bringt, die die Verteilungsgerechtigkeit beeinträchtigen können, fragt es sich, wie man es denn erreichen kann, zumindest eine einigermaßen gerechte Verteilung zu finden und praktisch durchzusetzen. Das erscheint dann möglich, wenn man versucht, mehrere Basiswerte für das Äquivalenzprinzip nebeneinander anzuwenden und für gewisse Teilbereiche die Verteilungsäquivalenz bewußt zu durchbrechen, da andere Interessen der Mitglieder vor der absoluten Verteilungsgerechtigkeit Vorrang haben. Im folgenden werden einige Möglichkeiten gezeigt, wie in der Praxis das Verteilungsproblem gelöst werden kann. Dabei steht zunächst wieder das Beispiel der Einkaufskooperation im Vordergrund.

(1) Die fixen Kosten einer Einkaufskooperation können zwar auf der Basis der Umsätze auf die Mitglieder verteilt werden, aber es müssen dann die Umsätze vergangener Perioden sein - für die erste Kooperationsperiode wären das die bisher autonom getätigten Einkaufsumsätze der Mitglieder -, damit kein Mitglied für die unregelmäßige Nutzung der gemeinsamen Einrichtungen durch seine Partner bestraft werden kann.[1)] Die Kostenanteile der Mitglieder sind dann von den Umsätzen der gegenwärtigen Periode unabhängig, müssen also in jedem Fall gezahlt werden. Wenn so der Gesamtbetrag oder zumindest ein großer Teil der fixen Kosten pauschal auf die Mitglieder umgelegt wird, würde einerseits die Gruppe vor der Störung durch kurzfristige Sonderangebote der Konkurrenz geschützt, andererseits würde auch die Freiheit des einzelnen nicht über

1) Vgl. das Beispiel auf S. 139 f. dieser Arbeit.

Gebühr eingeengt. Ein jedes Mitglied hätte es dann selbst in der Hand, ob es diskriminiert wird oder nicht.[1] Die Reizschwelle für die Annahme fremder Angebote wird durch die festgelegte Fixkostenbelastung höher. Hält ein Mitglied die fremden Angebote langfristig für günstiger, dann kann es seine Mitgliedschaft immer noch kündigen,[2] um der zusätzlichen Kostenbelastung durch die Kooperation zu entgehen.[3]

Erbringt eine Kooperationszentrale z.B. nur gewisse Beratungsdienste für die Mitglieder, dann könnten hilfsweise Merkmale aus dem autonomen Tätigkeitsbereich der Mitglieder als Verteilungsbasis dienen, z.B. ihre bisherigen Marktumsätze, Kapazitätsmerkmale oder ähnliches. Entscheidend ist, daß daraus feste Kostenbeiträge abgeleitet werden.

(2) Kapital, Stimmrecht und Haftung sollten nicht in ganz enger Bindung an die Vorteilsanteile verteilt werden, um die Kollision mit dem Interesse der Mitglieder an freier Entscheidung trotz der kooperativen Bindung zu umgehen. Dabei können allerdings Kapital-, Stimmen- und Haftungsanteile im Verhältnis zueinander doch äquivalent auf die Mitglieder verteilt werden. Dafür sprechen folgende Überlegungen. Wer mitbestimmen will, der muß auch die Risiken der Entscheidung mittragen, er muß also haften. Haften aber kann nur das Kapital; deshalb müssen diejenigen, die mitbestimmen wollen, auch bereit sein, einen entsprechenden Kapitalanteil aufzubringen bzw. Nachschüsse zur Abdeckung von Verlusten zu leisten. Auch von einer anderen

---

1) Vgl. das Beispiel auf S. 63 f. dieser Arbeit.

2) Zum Kündigungsrecht vgl. die Ausführungen auf S. 17o ff. dieser Arbeit.

3) Ist die Kooperation zu wenig konkurrenzfähig, wird allerdings für alle Mitglieder ihre Attraktivität in Frage stehen, vgl. die Alternative "Eigenfertigung oder Fremdbezug".

Seite erscheint diese Argumentation schlüssig. Der Erwerb einer Kapitalbeteiligung ist generell Ausdruck für die Risikobereitschaft des Kapitaleigners, denn er muß - zumindest mit der Kapitaleinlage - auch haften. Dann sollte er aber auch mitbestimmen dürfen, wie das Kapital eingesetzt wird,[1] um das Risiko gering zu halten bzw. die Chancen der Gewinnerzielung möglichst gut zu nutzen. Maßstab für die Verteilung von Kapital, Haftung und Stimmrecht wäre dann die Bereitschaft der Mitglieder, Risiken zu tragen, verknüpft mit ihrem Willen, mitzuentscheiden.

Durch die Lösung der Kapital- und Stimmenverteilung von den individuellen Vorteilsanteilen werden auch die Notwendigkeit der permanenten Anpassung der Kapitalanteile an die Vorteilsanteile sowie die Gefahr der Überstimmung durch nachträglich nicht mehr gerechtfertigte Mehrheiten umgangen. Da aber selbst dann, wenn Kapital, Haftung und Stimmrecht losgelöst von den Vorteilsanteilen verteilt werden und nur zueinander äquivalent sind, bei mehr als zwei Mitgliedern immer Mehrheitsentscheidungen möglich sind, und da häufig zusätzlich ein Teil der Entscheidungen aus Kostengründen an besondere Entscheidungsorgane delegiert wird, muß das Äquivalenzprinzip eingeschränkt werden, um anderen Interessen der Mitglieder gerecht werden zu können.[2] Für Fragen, in denen kein Mitglied überstimmt werden möchte, muß der Kooperationsvertrag einstimmige, gemeinsame Entscheidungen vorsehen. Die Haftung muß auf einen bestimmten Höchstbetrag beschränkt werden, da bei Mehrheitsentscheidungen und delegierten Entscheidungen immer auch

---

1) Nicht haftendes Kapital (Fremdkapital) ist entsprechend nicht mit einem Stimmrecht ausgestattet.

2) Vgl. die Ausführungen auf S. 143 ff. dieser Arbeit.

diejenigen haften müssen, die einer Maßnahme nicht zugestimmt haben.[1] Um auch noch die Gefahr auszuschließen, daß einige Mitglieder ein zu großes Stimmengewicht erwerben, kann es darüberhinaus ratsam sein, einen bestimmten Höchstbetrag für die Kapitalbeteiligung der Mitglieder festzulegen.

(3) Kapital- und entsprechend Haftungsanteile müssen für eine bestimmte Dauer unveränderbar sein, um zu verhindern, daß sich besser informierte Mitglieder der Haftung entziehen können. Das kann z.B. dadurch erreicht werden, daß eine entsprechende Kündigungsfrist für die Mitgliedschaft oder für die Herabsetzung der Kapitalbeteiligung vereinbart wird. Oder aber die Haftungsverpflichtung muß über eine bestimmte Zeitspanne aufrechterhalten bleiben, unabhängig vom Austritt des Mitglieds oder der Verringerung seines Kapitalanteils. Ferner kann auch durch die Bildung von Rücklagen zur Deckung von Verlusten gewährleistet werden, daß einzelne Mitglieder sich nicht kurzfristig der Pflicht, Verluste zu tragen, entziehen können.

(4) Werden die Kapital-, Haftungs- und Stimmenanteile von den Vorteilsanteilen auf der Basis des Umsatzes getrennt, so führt das dazu, daß eine Gewinnverteilung der Kooperationszentrale allein auf der Basis der Umsatzanteile von denjenigen Mitgliedern nicht als gerecht angesehen würde, die relativ mehr Kapital aufbringen als Umsätze tätigen. Denn erst die Kapitalaufbringung ermöglicht es, die gemeinsamen Einrichtungen zu schaffen, und ist somit für die Erzielung von Gewinnen ebenso wichtig wie die Nutzung dieser gemeinsamen Einrichtungen. Die Mitglieder, deren Kapitalanteile ihre Umsatzanteile übersteigen, wären also diskriminiert.

---

1) Hinzu kommt die Notwendigkeit, die Entscheidungsorgane zu kontrollieren, vgl. die Überlegungen auf S. 144 dieser Arbeit.

Diese Diskriminierung kann aber durch ein Entgelt für beide der Kooperation dienenden Leistungen ausgeglichen werden. Ein Teil des durch die Nutzung der gemeinsamen Einrichtungen erzielten Gewinns darf dann nicht direkt durch die Kalkulation der Verrechnungspreise an die Mitglieder weitergegeben werden, sondern ist bei der Kooperationszentrale anzusammeln. Damit kann am Ende des Jahres die Kapitalhingabe durch eine Dividende entlohnt werden, der Rest könnte wiederum nach Umsatzanteilen ausgeschüttet werden.[1] Die Verteilung der Kooperationsvorteile wird auf diese Weise an zwei Basisgrößen, den Umsatz als Maßstab für das Interesse, die gemeinsamen Einrichtungen zu nutzen, und das Kapital als Maßstab, für die Kooperation Risiken auf sich zu nehmen, geknüpft. So wird es möglich, daß die Mitglieder verschiedenartige Beiträge für das Erreichen des Kooperationszwecks erbringen und dennoch nicht diskriminiert werden. Die Verteilung des Gesamtgewinns auf Umsatz und Kapital ist nur insofern schwierig, als die Beiträge ermittelt werden müssen, die zum einen der Umsatz, zum anderen das Kapital zur Gewinnerzielung beigetragen haben.

Das Beispiel der Einkaufskooperation hat gezeigt, daß die Verteilungsprobleme nur durch die Bindung an mehrere Basisgrößen gelöst werden können, und daß gewisse Durchbrechungen des Äquivalenzprinzips hingenommen werden müssen. Dieser Ausweg aus der Kollision der verschiedenen Mitgliederinteressen wird ebenso bei vielen anderen Kooperationen erforderlich sein.

Als Verteilungsbasis können neben der Bereitschaft, die Kooperationseinrichtungen zu nutzen und das Risiko der

---

1) Vgl. die Umsatzrückvergütung und Dividendenausschüttung bei Genossenschaften.

Kooperation zu tragen, auch noch andere Maßstäbe in Frage kommen. So kann z.B. die Bereitschaft eines Mitglieds, sich persönlich für die Kooperation einzusetzen, bei der Verteilung berücksichtigt werden. Durch ein Entgelt für das Einbringen der Arbeitskraft wird diese Leistung entlohnt. Bei Rationalisierungskartellen z.B. kommt der Verzicht, die eigenen Anlagen weiterzunutzen, als Kooperationsleistung in Betracht, für die eine Entschädigung gezahlt werden muß. Unter Umständen kann sogar die finanzielle Belastbarkeit der Unternehmungen die Verteilung bestimmen. Angenommen zwei Unternehmungen planen ein Forschungsprojekt, dessen Kosten mit 3oo.ooo,- DM veranschlagt sind. Die kleinere der beiden Unternehmungen ist aber nicht in der Lage, mehr als 1oo.ooo,- DM aufzubringen. Wenn die Kooperation zustandekommen soll, dann muß in diesem Fall die größere Unternehmung eben die restlichen 2oo.ooo,- DM zur Verfügung stellen. Einen Ausgleich für den höheren Kostenbeitrag der größeren Unternehmung könnte man dann darin sehen, daß die kleinere über irgendwelche Kenntnisse verfügt, die der größeren ihren finanziellen Einsatz wert sind.[1)]

Aus den bisherigen Überlegungen zur Verteilung wird deutlich, daß bezüglich der e i n z e l n e n Rechte und Pflichten aus der Kooperation eine bewußte Durchbrechung des Äquivalenzgrundsatzes notwendig sein kann, um den Interessen der Mitglieder gerecht zu werden. Es kommt nicht so sehr auf die rechenhafte Genauigkeit an und auf die Äquivalenz eines jeden einzelnen Vorteils und Nachteils zu einem jeden anderen auf einer einzigen Basis, sondern vielmehr darauf, daß eine Lösung gefunden wird, die über eine gewisse Dauer hin praktikabel ist und jedem Mitglied einen befriedigenden Überschuß der Vorteile über die Nachteile gewährt. Wenn dazu verschiedene Basisgrößen nebeneinander herangezogen werden und das Äquivalenzprinzip in der reinen Form nicht verwirklicht

---

1) Vgl. auch die Überlegungen zur Eignung der Kooperationspartner auf S. 96 dieser Arbeit.

wird, dann ist auch eine externe Prüfung, ob der Verteilungsgrundsatz gewahrt ist, nicht möglich. Dieser Mangel jedoch fällt in der Praxis nicht ins Gewicht, da es letztlich doch entscheidend ist, ob die Mitglieder subjektiv davon überzeugt sind, daß die ausgehandelte Verteilung der Verteilungsabsicht gerecht wird. Wenn sie sich gemäß dem Verteilungsgrundsatz gerecht behandelt fühlen, dann werden sie die Verteilung akzeptieren, und die geplante Kooperation kann entstehen.

In der Kooperationsliteratur, die sich mit grundsätzlichen Verteilungsregeln kaum beschäftigt, stehen, soweit überhaupt zur Verteilung Stellung genommen wird, praktische Verteilungsvorschläge im Vordergrund. Dabei werden aber von den zu verteilenden Größen, das sind Kosten, Gewinne, Kapital, Haftung und Stimmrecht, nicht einmal alle berücksichtigt. Im einzelnen lassen sich die Beiträge wie folgt zusammenstellen.

(1) Am ausführlichsten nimmt sich die Kooperationsliteratur der Kostenverteilung an. Besonders Benisch[1] stellt Verteilungsmöglichkeiten für verschiedene Kooperationsbereiche zusammen. Für den gemeinsamen Einkauf und den gemeinsamen Verkauf z.B. schlägt er als grundsätzliche Möglichkeiten entweder die Finanzierung der Gemeinkosten über Handelsspannen oder Provisionen vor - als Basis dient also der Umsatz der Mitglieder mit der Zentrale - oder die umsatzunabhängige Schlüsselung nach der Kapitalbeteiligung oder der Zahl der Mitglieder. Für den Fall, daß sich bei der umsatzabhängigen Finanzierung der Zentrale Überschüsse oder Fehlbeträge ergeben, plädiert er

1) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 15o ff., S. 173, S. 212, S. 273 f., S. 292 und S. 313.

für einen Ausgleich nach dem Umsatz - eventuell durch vorübergehende Änderung der Spannen - oder aber nach dem Kapital.[1] Für andere Kooperationsmöglichkeiten werden in der Literatur auch noch andere Schlüssel genannt wie z.B. die Größe der Unternehmungen, gemessen an der Kapazität oder Beschäftigtenzahl, das Nutzungsinteresse der Mitglieder oder die Produktionsmenge.[2] Es finden sich sogar Vorschläge, daß die Mitglieder ihre Beiträge freiwillig selbst bestimmen sollten.[3]

In dem Bemühen, einen gerechten Schlüssel zu finden, sprechen sich mehrere Autoren für eine Kombination mehrerer Bemessungsgrundlagen oder für die Kombination von fixen und variablen Beiträgen aus.[4] Im Anschluß an die Schilderung eines konkreten Falles, bei dem ein relativ komplizierter Verteilungsschlüssel gewählt wurde, warnen Barein/Gau/von Kortzfleisch/Poeche[5] allerdings davor, die Bemühungen um eine größere Verteilungsgerechtigkeit zu übertreiben, weil es dann leicht zu unübersichtlichen Verteilungsregeln komme. Dadurch würde, verglichen mit

---

1) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 153 und S. 273.

2) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 173 und S. 292; H. Knoblich, Exportförderung durch Exportgemeinschaften. Wirtschaftsdienst, 44. Jg. (1964), Heft III, S. VIII.

3) Diese Möglichkeit nennt W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 292 für die gemeinsame Werbung. Der Leitfaden für die Kooperation in der Beschaffung, a.a.O., S. 48, schlägt sie für die Marktforschung mehrerer unterschiedlich großer Unternehmungen vor.

4) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 71, S. 75 und S. 34; W.K.A. Disch, a.a.O., S. 27o f.; H. von Kortzfleisch, Kooperation im Einkauf, a.a.O., S. 3o f.; C. Liesner, Die Anlagen-Exportgemeinschaft. Wirtschaftsdienst, 44. Jg. (1964), Heft III, S. XII.

5) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 29.

einfachen Schlüsseln, keine wesentliche Verteilungsänderung, folglich auch keine größere Verteilungsgerechtigkeit, erreicht.

An Vorschlägen zur Verteilung der Kosten fehlt es also nicht. Bedauerlicherweise aber fließen in diese nur ganz vereinzelt Bemerkungen darüber ein, warum ein Schlüssel dem anderen vorzuziehen sei. So bemerkt Benisch[1] richtig, daß es deshalb vorteilhaft sei, die fixen Kosten fest auf die Mitglieder umzulegen, weil dadurch ein Anreiz zur Nutzung der gemeinsamen Einrichtungen geschaffen werde, und weil dadurch verhindert werden könne, daß laut Planung benötigte Kapazitäten auf Kosten aller Mitglieder brachlägen. Für den Fall, daß der Umsatz Verteilungsbasis ist, schlägt er vor, bestimmte Mindestumsätze festzulegen, bei deren Unterschreitung ein Mitglied zu zusätzlichen Beiträgen herangezogen werden müsse.[2] Diese Ansätze deuten darauf hin, daß Benisch das Problem der Diskriminierung einzelner Mitglieder durch die zu geringen Umsätze anderer wohl gesehen hat. Diese wenigen Hinweise werden der Bedeutung des Problems allerdings nicht gerecht.

(2) An einigen Stellen wird in der Kooperationsliteratur auch auf die Verteilung der Vorteile eingegangen, soweit diese nicht sofort dadurch auf die Mitglieder verteilt werden, daß sie ihnen z.B. in Form günstiger Einkaufspreise zugutekommen, sondern zunächst bei einer Zentrale angesammelt werden. Einige Autoren weisen nur darauf hin, daß solche Überschüsse rückvergütet werden müßten, ohne die Frage des Schlüssels zu erwähnen.[3] Seltener wird

---

1) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 271 und S. 212.

2) Vgl. ebenda, S. 153.

3) Vgl. z.B. W.K.A. Disch, a.a.O., S. 271; H. Knoblich, a.a.O., S. VIII.

auch das Problem der Verteilung angesprochen. Benisch[1] z.B. stellt für den Fall des gemeinsamen Einkaufs die Verteilung nach Köpfen, nach dem Kapital oder nach dem Umsatz zur Wahl. Er betont dabei auch, daß der Schlüssel abhängig davon sei, ob der Einkaufsbedarf der Mitglieder relativ gleich oder erheblich unterschiedlich sei. Es bleibt jedoch dem Leser selbst überlassen, zu entscheiden, welcher Schlüssel denn im einen oder anderen Fall zu empfehlen ist. Auch hier also wird zu wenig Wert auf die Begründung der Vorschläge gelegt. Für den Fall des gemeinsamen Verkaufs schlägt Benisch[2] die Verteilung nach dem Umsatz vor, um einen Anreiz zu Umsätzen mit der Verkaufsstelle zu schaffen. Aber auch die Gesellschaftsanteile kämen als Verteilungsbasis in Betracht. Unter welchem Aspekt aber diese Basis zu empfehlen ist, bleibt wiederum offen. Für eine Kooperation mit zentraler Verkaufsstelle und zentraler Auftragsverteilung an die Mitglieder, bei der die Aufträge allein nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten und nicht so verteilt werden, daß alle Mitgliedsbetriebe in einem bestimmten Maße ausgelastet sind, präsentiert Merle[3] einen Verteilungsvorschlag. Die Zentrale behält zunächst sowohl die Gewinnanteile als auch die Fixkostendeckungsbeiträge ein und verteilt sie dann nach den Kapitalanteilen, die äquivalent zur Kapazität der Mitglieder aufgebracht worden sind. Verteilungsbasis ist in diesem Fall also trotz der betriebswirtschaftlich orientierten Auftragszuteilung die Kapazität der Mitgliederbetriebe. Eine komplexere Verteilungsregel zur Abgeltung unterschiedlicher Beiträge der Mitglieder, bei der die Gewinne

---

1) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 153 f.

2) Vgl. ebenda, S. 271 und S. 273.

3) Vgl. G. Merle, a.a.O., S. 538.

nach verschiedenen Gesichtspunkten nebeneinander verteilt werden, wie z.B. die Vergütung sowohl für die Kapitalbereitstellung als auch für den Umsatz, die bei Genossenschaften üblich ist, wird in der Kooperationsliteratur wiederum nicht erwähnt.

(3) Es finden sich in der Literatur fast überhaupt keine Hinweise auf die Verteilung des Kapitals, obwohl das Kapital als Verteilungsbasis für z.B. die Kosten und die Gewinne vorgeschlagen wird. Lediglich für die Kapitalaufbringung bei der Verkaufskooperation nennt Benisch[1] verschiedene Möglichkeiten der Schlüsselung, und zwar die Verteilung nach der Kapazität, nach dem bisherigen Umsatz der Mitglieder oder nach ihrem beabsichtigten Umsatz mit der Zentrale. Die Eignung der Schlüssel wird aber auch hier nicht diskutiert. Aus dem Kooperationsbeispiel von Merle[2] geht hervor, daß das Kapital der Verkaufsgesellschaft äquivalent zur Kapazität der Mitglieder aufgebracht werden mußte. Ansonsten kann an konkreten Kooperationsbeispielen zumeist nur abgelesen werden, wie das Kapital ziffernmäßig aufgebracht wurde, ohne daß daraus Rückschlüsse auf den Verteilungsmaßstab gezogen werden können.

(4) Die Fragen des Stimmrechts und der Haftung werden in der Kooperationsliteratur nicht erörtert. Natürlich hängen Stimmen- und Haftungsverteilung von der für die Zusammenarbeit gewählten Rechtsform ab,[3] doch werden auch bei Ausführungen über die Wahl der Rechtsform keine Verteilungsgesichtspunkte angesprochen.

---

1) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 273.

2) Vgl. G. Merle, a.a.O., S. 538.

3) Zur Wahl der Rechtsform der Kooperation vgl. Abschnitt c) dieses Kapitels auf S. 178 ff.

Insgesamt müssen die Verteilungsüberlegungen in der Kooperationsliteratur als sehr unvollständig bezeichnet werden. Daß die Autoren kaum allgemeine Überlegungen zu den Verteilungsfragen anstellen, mag in Anbetracht der Tatsache, daß ihre Ausführungen in erster Linie praxisbezogen sein sollen, zu verzeihen sein. Daß sie aber auch ihre praktischen Vorschläge in der Regel nicht begründen, sondern nur als Verteilungsmöglichkeiten nebeneinanderstellen, ist als schwerwiegender Mangel zu kritisieren. Meines Erachtens ist den kooperationsinteressierten Unternehmern nicht damit gedient, daß sie erfahren, auf welche Weise man überhaupt verteilen kann. Sie müßten auch erfahren, unter welchen Gesichtspunkten sich bestimmte Verteilungsmaßstäbe empfehlen oder nicht empfehlen, um Beurteilungskriterien für ihre eigenen Kooperationsverhandlungen zu bekommen. Darüberhinaus fehlen jegliche Hinweise auf Maßstäbe für die Verteilung des Stimmrechts und der Haftung. Selbst die vielleicht zu entschuldigende Tatsache, daß Stimmrecht und Haftung in der Praxis häufig an die Kapitalverteilung gekoppelt sind, vermag diesen Mangel nicht zu überbrücken, da auch die Verteilung des Kapitals nur unzulänglich behandelt ist.

Geht man nun davon aus, daß sich die Mitglieder einer Kooperationsgruppe auf eine bestimmte Verteilung geeinigt haben, ist das Problem der Verteilung aber immer noch nicht gelöst. Die Mitglieder der Kooperation können immer noch nicht sicher sein, nun endlich eine für sie günstige Verteilung gefunden zu haben, denn ihre Entscheidung basiert auf unsicheren Erwartungen über die zukünftigen ökonomischen Daten. Die Kooperierenden müssen schon bei der Planung der Zusammenarbeit der Gefahr Rechnung tragen, daß sie sich in ihren Erwartungen geirrt haben können. Die damit verbundenen Probleme sollen im nächsten Abschnitt erörtert werden.

4. Maßnahmen zur Sicherung der Mitglieder vor zukünftigen Diskriminierungen

Eine jede Kooperation steht vor der Schwierigkeit, die ökonomischen Daten, die die Verteilung beeinflussen, ex ante einzuschätzen. Werden aber bei den Verteilungsverhandlungen falsche Erwartungen über diese Daten zugrundegelegt, dann werden nach Realisierung des Kooperationsplans sicher einige Mitglieder mit der Verteilung nicht zufrieden sein. Und selbst wenn zunächst zufriedenstellende Verteilungsergebnisse erzielt werden, können sich im Laufe der Zeit die Größen, die die Verteilung beeinflussen, ändern, so daß einzelne Mitglieder diskriminiert werden.

Wurden z.B. in einer Kooperationsgruppe die fixen Kosten entsprechend den Umsätzen vergangener Perioden auf die Mitglieder verteilt, und wandelt sich die Nachfrage der Mitglieder nach der gemeinsam erstellten Leistung dergestalt, daß sich die Nachfrageanteile ändern, dann sind die Mitglieder, deren Nachfrage relativ zurückging, gegenüber denjenigen diskriminiert, deren Nachfrageanteil gestiegen ist. Oder angenommen eine Kooperation, die zum Zweck des gemeinsamen Einkaufs oder Verkaufs der Mitglieder gegründet wurde, hat später zusätzlich einen Fächer von Dienstleistungen entwickelt, die die Mitglieder ohne besondere Beiträge in Anspruch nehmen können. Im Laufe der Zeit können diese Dienste für ein Mitglied attraktiver sein als der Bezug oder Absatz von Waren, die es auch, zeitweilig vielleicht sogar günstiger, extern beziehen oder absetzen kann. Gälte dies für alle Mitglieder in gleicher Weise, würde die Verteilung dadurch nicht gestört; es brauchten allenfalls die Beiträge erhöht zu werden, um eventuelle, durch diese neuen Leistungen verursachte Kostensteigerungen

aufzufangen. Wenn dagegen einzelne Mitglieder die Dienste voll beanspruchen und vielleicht sogar den Bezug der ursprünglichen Hauptleistung auch noch einschränken, dann profitieren sie erheblich mehr von der Kooperation, weil sie weniger zur Kostendeckung beitragen als sie Nutzen aus der Kooperation ziehen, so daß die übrigen Mitglieder geschädigt werden. Diese Geschädigten werden dann darauf dringen, die Kostenverteilung an eine andere Basis zu knüpfen, denn die ursprüngliche Verteilungsbasis hat sich als nicht mehr geeignet erwiesen. Besondere Diskriminierungsgefahren können bei der wechselseitigen Spezialisierung auftreten. Die mit den verschiedenen Produkten der Partner verbundenen Marktrisiken können sich nämlich im Verlauf der Kooperation unterschiedlich entwickeln. Arbeitet dann jede Leitfirma in ihrem Sektor auf eigenes Risiko, dann können sich dadurch für einzelne Firmen erhebliche Diskriminierungen ergeben. Kein Mitglied aber wird bei der Planung der Zusammenarbeit die Gefahr auf sich nehmen wollen, eines Tages vielleicht einmal eine im Verhältnis zu seinen Partnern nachteilige Absatz- und Erlösverschiebung hinnehmen zu müssen.

Wird ex ante eine Verteilung ausgehandelt - und darauf müssen die Mitglieder bestehen, um überhaupt berechnen zu können, ob sich die Kooperation lohnen wird -, besteht also für jedes Mitglied einer Kooperationsgruppe die Gefahr, daß es einmal schlechter gestellt sein wird als ursprünlich vereinbart. Sind alle Unternehmungen für das Erreichen des Kooperationsvorteils unentbehrlich, dann können die eines Tages diskriminierten von sich aus eine Verteilungsänderung durchsetzen. Würden ihre Partner nicht darauf eingehen, können sie die Kooperation einfach platzen lassen, indem sie austreten. Arbeiten unterschiedlich mächtige Unternehmungen

zusammen, so werden die relativ mächtigeren ebenfalls eine Verteilungsänderung erzwingen können, wenn sie glauben, benachteiligt zu werden. Diejenigen dagegen, die bei Festellung der Diskriminierung weniger mächtig sind, können nicht sicher sein, daß ihre Benachteiligung beendet wird, weil man vielleicht ebensogut auf ihre Mitgliedschaft verzichten könnte. Das wird am Fall der wechselseitigen Spezialisierung besonders deutlich. Die durch eine Veränderung der Marktnachfrage diskriminierte Leitfirma ist in einer sehr schlechten Position. Sie hat durch die Spezialisierung nicht mehr die Möglichkeit, allein einen Ausgleich durch andere Produkte zu schaffen, weil sie dafür nicht mehr ausgerüstet ist, und weil außerdem der Markt von ihren Kooperationspartnern mit ihren bisherigen anderen Produkten versorgt wird. Die bevorteilten Mitglieder könnten auf die Mitarbeit des diskriminierten Partners leicht verzichten, da das von ihm übernommene Produkt ohnehin nicht mehr besonders gefragt ist. So ist die diskriminierte Unternehmung allein auf die Loyalität ihrer Kooperationspartner angewiesen.

Da niemand zu Beginn der Kooperation weiß, ob nicht gerade er nachher einmal diskriminiert sein wird und aufgrund seiner Machtunterlegenheit keine Verteilungsänderung erzwingen kann, müssen vorab Vereinbarungen über Anpassungsmaßnahmen getroffen werden. Es können z.B. bestimmte Fristen vereinbart werden, nach denen die Verteilungsfrage neu aufgeworfen werden soll. Oder es werden Toleranzgrenzen für Abweichungen festgelegt, bei deren Überschreitung ein bestimmter Ausgleich stattzufinden hat. Auf diese Weise sind die Mitglieder vor langfristigen oder schweren Diskriminierungen geschützt.

Eine Verpflichtung der Partner zu erneuten Verteilungsgesprächen begründet natürlich keinen rechtlichen Anspruch der Mitglieder auf Einigung über eine zufriedenstellende Lösung oder auf Aufrechterhaltung der Kooperation "komme was wolle". Gleichwohl können solche Vereinbarungen den Boden für eine Anpassung bereiten. Letztlich wird es immer auf den "guten Willen" aller Partner, insbesondere aber der nicht diskriminierten, ankommen, ob eine neue gleichgewichtige Lösung gefunden wird, sofern unter den gegebenen Bedingungen überhaupt noch eine Lösung gefunden werden kann, die allen Mitgliedern einen zufriedenstellenden Nettovorteil beschert. Wo dieser Wille fehlt, da kann auch der Bedrohung der Stabilität der Kooperation durch die Diskriminierung einzelner Mitglieder nichts entgegengesetzt werden.

An verschiedenen Stellen wird auch in der Kooperationsliteratur betont, daß die Rechte und Pflichten der Mitglieder nicht von vornherein ein für allemal festgelegt werden können, weil sich die ökonomische Situation ändern kann. Aus diesem Grunde wird die Anpassung der Kooperation an veränderte Umstände gefordert.[1] Besonders nachdrücklich verlangen Barein/Gau/von Kortzfleisch/Poeche[2], daß sich die Partner einigen müßten, die Verteilung zu ändern, wenn sie sich zu Ungunsten einzelner Mitglieder verschieben würde.

Für den Fall, daß bei der wechselseitigen Spezialisierung einer der Partner diskriminiert wird, werden in der Literatur sogar verschiedene Möglichkeiten zur Lösung des

---

1) Vgl. z.B. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 87; J. Bidlingmaier, Kooperation macht stärker, a.a.O., S. 57; W. Wenner, a.a.O., S. 267.

2) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 43 ff., S. 47 und S. 66 ff.

Problems vorgeschlagen. Wahrscheinlich sind die Autoren bei dieser Kooperationsart auf die Notwendigkeit der Anpassung gestoßen, weil hierbei die Folgen der Diskriminierung für den Betroffenen besonders eklatant sein können.[1] Nach Benisch[2] können die Partner z.B. eine Änderung oder Neuaufteilung der Spezialisierungsbereiche vertraglich vorsehen, sie können einen bestimmten Produktionsbereich für die fallweise Zuteilung an den unterbeschäftigten Partner reservieren oder in einem entwicklungsfähigen Bereich eine gemeinsame Produktion vorsehen, an der der benachteiligte Partner stärker beteiligt werden kann. Inwieweit eine dieser Möglichkeiten geeignet ist, das Risiko zu vermindern, ist jedoch von Produktionsprogramm und den produktionstechnischen Bedingungen des Einzelfalles abhängig. Krüssmann[3] diskutiert die Möglichkeit, bei Abweichungen von einer festgesetzten Sollbeschäftigung eine anteilige Gewinnabgabe des bessergestellten Partners vorzusehen. Er verwirft diese Möglichkeit jedoch, da sie einer Bestrafung des bevorteilten Partners gleichkommen könne, denn eine unterschiedliche Beschäftigungsentwicklung könne ebenso auf unterschiedlicher unternehmerischer Tüchtigkeit der Partner beruhen. Auch eine gegenseitige Liefer- und Abnahmeverpflichtung könne nur bei vorübergehenden Absatzschwankungen als Lösung gelten.[4] Wird ein Produktionszweig tatsächlich unrentabel, dann muß nach seiner Meinung auch eine Kooperationsgruppe in der Lage sein, ihn aufzugeben.[5]

---

1) Vgl. die Ausführungen auf S. 161 dieser Arbeit.

2) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 207.

3) Vgl. W. Krüssmann, Industrielle Kooperation als Mittel der Unternehmenspolitik, Diss. TU Berlin 1967, S. 91 f.

4) Vgl. ebenda, S. 84.

5) Vgl. ebenda, S. 92 f.

Konsequenter wäre es deswegen, die Diskriminierung einzelner Mitglieder von vornherein dadurch zu verhindern, daß sie sich wechselseitig am Kapital der anderen beteiligten oder sogar den Absatz der Güter zusammenfaßten, um dadurch die Gewinne und Verluste zu poolen. Der gemeinsame Erfolg könnte dann nach Gesellschaftsanteilen verteilt werden.[1] Diese Lösung empfiehlt Benisch[2] insbesondere auch für solche Fälle, bei denen eine rationelle Aufteilung des Produktionsprogramms schon bei Entstehen der Kooperation zu Absatz- und Erlösverschiebungen führen würde. Es ist bedauerlich, daß solche gründlicheren Problemanalysen so selten zu finden sind und daß kaum der Versuch unternommen wird, aus solchen speziellen Ausführungen die generelle Bedeutung des Problems herzuleiten.

Eine Ausnahme sind wohl die Autoren Barein/Gau/von Kortzfleisch/Poeche[3], die trotz der vorrangigen Fixierung auf konkrete Kooperationsbeispiele immer wieder versuchen, die grundsätzliche Bedeutung angesprochener Fragen herauszustellen. So kann - bezogen auf das vorliegende Problem - wohl auch ihre Empfehlung verstanden werden, einem jeden Kooperationsvertrag eine Präambel voranzustellen, aus der "das verbindende Motiv und der Geist, der die Partner beim Vertragsabschluß beseelt, zum Ausdruck"[4] kommen solle. Die Präambel müsse sich als Auslegungsgrundlage für nicht eigens geregelte Fälle eignen. Eine solche Präambel als Zeichen des "guten Willens der Partner, sich in neuen Situationen wieder um

---

1) Vgl. W. Krüssmann, a.a.O., S. 93 und W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 2o7 f.

2) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 2o7 f.

3) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O.

4) Ebenda, S. 68.

eine zufriedenstellende Verteilungslösung zu bemühen, wird es meines Erachtens sicher erleichtern, eingetretene Diskriminierungen auch dann aufzuheben, wenn nicht von vornherein bestimmte Anpassungsmaßnahmen ins Auge gefaßt werden können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß das Problem der Fehleinschätzung und/oder der zukünftigen Änderung von Daten in seiner Auswirkung auf die Verteilung in der Kooperationsliteratur im ganzen treffend zum Ausdruck gebracht worden ist. Der Bestand der Kooperation wird aber nicht nur durch die unvollkommene Information über für die Zusammenarbeit maßgebende Daten bedroht, sondern auch durch zukünftige Verhaltensänderungen von Mitgliedern. Diesem Problem widmet sich der nächste Abschnitt.

5. Maßnahmen zur Sicherung der Gruppe gegen das Fehlverhalten von Mitgliedern

Der "gute Wille" der Mitglieder, die Diskriminierung anderer zu vermeiden, kann in keiner Kooperation als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Im Gegenteil, eine jede Kooperation muß auch damit rechnen, daß ein Mitglied sich absichtlich nicht an seine Kooperationspflichten hält und dadurch die anderen willentlich schädigt. Gegen solches Fehlverhalten von Mitgliedern kann sich die Gruppe nur durch Regelungen schützen, die mit Hilfe von Rechtsmitteln durchgesetzt werden können.

Bei Kooperationen z.B., bei denen die Leistung der Gruppe und die Gegenleistung des Mitglieds zeitlich so auseinanderfallen, daß das Mitglied Vorleistungen erhält,

- z.B. das know how für ein neues Fertigungsverfahren wird den Mitgliedern vorab zugänglich, die Bezahlung soll nachher aus den Umsätzen erfolgen -, könnte ein Mitglied versuchen, vor Erbringung seines Beitrags die Gruppe zu verlassen. Um solche die Kooperationsgruppe schädigenden Verhaltensweisen zu verhindern, müssen Vorschriften wie z.B. Vertragsstrafen oder ein Recht der Gruppe auf Verrechnung ihres Schadens mit eventuellen Ansprüchen des untreuen Mitglieds aus der Auseinandersetzung vorgesehen sein. Zwar wird man dem Mitglied nicht das Recht bestreiten können, seine Teilnahme an der Kooperation zu kündigen, es muß jedoch vorab seine Gegenleistung erbringen bzw. eine Strafe für das Nichterbringen zahlen.

Es ist ebenso denkbar, daß ein Mitglied seine Gegenleistung verweigert, ohne allerdings daran zu denken, aus der Kooperation auszutreten. Dann muß der Kooperationsvertrag über die eben genannten Möglichkeiten hinaus erlauben, dieses Mitglied auszuschließen. Ob die Anwendung dieser Regel in einem konkreten Fall opportun ist, das ist eine andere Frage. Der Schaden, der der Gruppe durch den Ausschluß des Mitglieds entsteht, kann größer sein als der Schaden, der ihr bei Duldung des Verhaltens erwächst, so z.B. wenn das untreue Mitglied einen relativ großen Marktanteil in eine absatzorientierte Gruppe eingebracht hat und als Konkurrent gefürchtet wäre, oder wenn eine Auseinandersetzung den Ruf der Gruppe bei den übrigen Branchenmitgliedern oder bei den Lieferanten und Abnehmern schädigen würde, oder einfach wenn die Gruppe auf das Mitglied angewiesen ist.[1] Das untreue Mitglied kann sich nur aufgrund seiner Macht so verhalten, es erzwingt praktisch durch die Verweigerung

---

1) Vgl. die Machtkonstellation, daß ein jedes Mitglied für das Erreichen des Vorteils unentbehrlich ist, auf S. 68 f. und S. 126 dieser Arbeit.

seines Beitrags eine Verteilungsänderung zu seinen Gunsten.

Wenn die Mitglieder einer Kooperation ihre Beiträge in Sachleistungen erbringen - bei der wechselseitigen Spezialisierung z.B. verpflichten sie sich, ein bestimmtes Gut zu produzieren und ihre Partner damit zu beliefern[1]-, dann besteht die Gefahr, daß die Qualität der Beiträge oder der Zeitpunkt der Lieferung nicht eingehalten werden. Um solchen Risiken zu begegnen, müssen Normen für die Qualität der individuellen Leistungsanteile und für die termingerechte Lieferung aufgestellt werden. Für den Fall des Verstoßes gegen diese Normen müssen Vertragsstrafen, ein Rücktrittsrecht der Partner, unter Umständen der Ausschluß des Mitglieds vorgesehen sein. Bei Liefer- und Abnahmeverpflichtungen muß die Preisgünstigkeit der Mitglieder durch Drittangebote geprüft werden können.

Kommt es über solche Fragen zu Streitigkeiten unten den Mitgliedern, so wird in der Praxis oft ein Schiedsgericht angerufen. Schon bei Gründung der Kooperation sollten sich dann die Mitglieder in einem notariell zu beurkundenden Schiedsvertrag bereit erklären, sich bei etwaigen aus der Kooperation resultierenden Streitfällen dem Spruch des Schiedsgerichts als unparteiischer Stelle zu beugen. Gegenüber dem ordentlichen Gerichtsweg wäre dieser Weg deshalb vorzuziehen, weil dadurch relativ schnell mit einer Entscheidung zu rechnen ist. Unter Umständen wird man sich auch darauf einigen, bei Streitigkeiten eine interne Instanz entscheiden zu lassen.

Auch von einigen Autoren der Kooperationsliteratur wird die Möglichkeit gesehen, daß es im Laufe der Zusammenarbeit zu Streitigkeiten der Mitglieder unterein-

---

1) Man spricht dann von Kollegenlieferungen.

ander kommen kann. Deshalb werden Regelungen zur Beilegung von Streitfällen gefordert,[1] häufig jedoch ohne daß konkrete Maßnahmen genannt werden. Soweit dennoch Beispiele für die Ursache solcher Streitfälle angeführt werden, beziehen sie sich ausschließlich auf Kooperationen, bei denen die Mitglieder Sachleistungen erbringen müssen und die Leistungsvorschriften nach Menge, Qualität oder Zeitpunkt nicht einhalten. Für diese Fälle werden dann auch die oben genannten Gegenmaßnahmen empfohlen.[2] Andere Möglichkeiten der Verletzung der Vereinbarungen sind in der Kooperationsliteratur offenbar nicht bekannt.

In der speziellen Genossenschaftsliteratur dagegen wird z.B. von Eschenburg[3] unter dem Stichwort "Sabotage" die Gefahr diskutiert, daß bei Vorleistungen der Gruppe einzelne Mitglieder versuchen könnten, sich ihrer Leistungsverpflichtung zu entziehen. Auch er fordert deshalb rechtsverbindliche Regelungen, um die Zusammenarbeit nachhaltig zu stabilisieren.[4]

Von Kortzfleisch[5] bezweifelt, daß solche Vertragsstrafen tatsächlich angewendet werden können. Solche Vereinbarungen haben seiner Meinung nach zwar eine psychologische Wirkung, müßten die Verpflichtungen eines Partners jedoch

---

1) Vgl. z.B. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 87; J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 71; H. Siegwart, Probleme zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in der Industrie, a.a.O., S. 74; Ch. Runge/P. Kohlhaas, a.a.O., S. 255.

2) Vgl. z.B. J. Vasthoff, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft, a.a.O., S. 71; H. Siegwart/P. Bachmann, a.a.O., S. 14; W. Krüssmann, a.a.O., S. 81 f. und S. 83 f.

3) Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 74 ff.

4) Vgl. ebenda, S. 76.

5) Vgl. H. von Kortzfleisch, Kooperation im Vertrieb, a.a.O., S. 2o.

durchgesetzt werden, sei die Kooperation tot. Diese Befürchtung gilt sicherlich für die weitere Teilnahme des untreuen Mitglieds an der Kooperation. Zwischen den übrigen Mitgliedern kann die Kooperation jedoch fortbestehen, es sei denn, das untreue Mitglied wäre unentbehrlich für das Erreichen des Kooperationszwecks. Auch Wenner[1] wendet sich gegen rechtlichen Zwang, um die Einhaltung von Vereinbarungen zu gewährleisten. Als besseres Mittel empfiehlt er den faktischen Zwang zum wirtschaftlich vernünftigen Verhalten. Wie dieser faktische Zwang jedoch ausgeübt werden soll, bleibt offen. Nicht nur so lange, wie ein Mitglied sich an vertragliche Vereinbarungen hält, wird es "wirtschaftlich vernünftig" handeln; auch dafür, daß sich ein Mitglied vertragswidrig verhält, dürfte doch gerade ausschlaggebend sein, daß es sich davon größere Vorteile verspricht als von der Vertragstreue. Ob ein Mitglied sich an vertragliche Vereinbarungen hält oder nicht, dürfte eher eine Frage der kaufmännischen Ehrenhaftigkeit sein.

Insgesamt jedoch kann eingeräumt werden, daß das Problem des Fehlverhaltens in der Kooperationsliteratur, wenn auch nur für bestimmte Kooperationen, erkannt worden ist. Aus den Musterverträgen für verschiedene Kooperationsfälle wird auch die praktische Anwendung von Schiedsklauseln deutlich.[2]

Nachdem nun der gesamte Komplex der Verteilung der Rechte und Pflichten für die Zeit, während der die Mitglieder

---

1) Vgl. W. Wenner, a.a.O., S. 267.

2) Vgl. z.B. Mustervertrag "Kontrolle von Wettbewerbsregeln", § 5 bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 524; Mustervertrag "kartellfreie Kollegenlieferungen (Sortimentsergänzung)", § 12, ebenda, S. 422; Mustervertrag "Kalkulationsrichtlinien und -schemata (Verein)", § 4, ebenda, S. 373; Mustervertrag "Entwicklungsgemeinschaft mit Verwertungsregelungen" (GmbH), § 19, ebenda, S. 398.

in der Kooperationsgruppe bleiben wollen, behandelt ist, wäre nun noch zu überlegen, worauf die Unternehmer bei der Planung der Kooperation bezüglich des Kündigungsrechts und der Auflösungsvorschriften achten müssen. Im folgenden Punkt wird zuerst auf die Frage des Austritts eingegangen.

6. Die Gestaltung der Austrittsbedingungen

Jede Kooperation muß den Mitgliedern das Recht auf Kündigung gewähren. Dieses "Grundrecht" der Mitglieder ist konstitutives Merkmal der Kooperation.[1] Durch den Austritt eines Mitglieds kann jedoch das Interesse der anderen Kooperierenden auf Fortsetzung der Zusammenarbeit gefährdet werden. Denn wenn ein zusätzliches Mitglied den Erfolg der Kooperation zu vergrößern vermag,[2] dann kann sich entsprechend beim Austritt eines Mitglieds der Erfolg insgesamt, folglich auch die Höhe des individuellen Erfolges der Mitglieder, verringern. Für die Stabilität der Zusammenarbeit ist es dann ausschlaggebend, wie leicht ein Mitglied aus der Kooperation austreten kann.

Auf diese Problematik wurde bereits bei der Beitrittsentscheidung eingegangen.[3] Es müssen diejenige Kündigungsfrist und diejenigen Auseinandersetzungsvorschriften bestimmt werden, die den Interessen der Mitglieder sowohl im Fall des eigenen Austritts als auch im Fall des Austritts anderer gerecht werden.

---

1) Vgl. die Abgrenzung des Kooperationsbegriffs auf S. 12 ff., insbes. S. 14 dieser Arbeit.

2) Vgl. die Ausführungen über die Gruppengröße auf S. 103 dieser Arbeit.

3) Vgl. S. 77 f. dieser Arbeit.

Die Bindung der Mitglieder an die Gruppe wird tendenziell um so langfristiger vereinbart werden, die Kündigungsfrist also um so länger sein, je wichtiger die gemeinsam erfüllten Aufgaben für die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmungen sind. Denn dem eigenen Interesse, durch die Kooperation Einblick in die Verhältnisse konkurrierender Unternehmungen zu gewinnen und diese Kenntnisse dann ohne Kooperation zum eigenen Nutzen verwerten zu können, steht die Gefahr gegenüber, daß die anderen Mitglieder ebenfalls so etwas vorhaben.[1] Auch die individuellen Marktchancen nach Scheitern der Kooperation spielen wohl für die Fristsetzung eine Rolle. Spezialisierungsabkommen z.B., bei denen die Partner ihre betriebstechnische Elastizität zugunsten der Spezialisierungsvorteile verringern, sind immer relativ langfristig vereinbart.

Wenn ungeachtet des Austritts von Mitgliedern beabsichtigt ist, die Kooperation fortzuführen, dann müssen die Auseinandersetzungsbestimmungen zugunsten der verbleibenden Mitglieder gestaltet werden. Vorschläge dazu wurden ebenfalls bereits im Zusammenhang mit der Beitrittsentscheidung unterbreitet.[2]

Die Kooperationsliteratur beschäftigt sich mit dem Austritt aus einer Kooperationsgruppe fast gar nicht. Bei Benisch[3] wird lediglich darauf hingewiesen, daß Kündigung und Ausschluß geregelt werden müßten. Runge/Kohlhaas[4] fordern, daß die Auseinandersetzung geklärt werden müsse.

---

1) Vgl. die Überlegungen zur Beitrittsentscheidung auf S. 58 sowie zur Bildung einer Planungsgruppe auf S. 89 f. dieser Arbeit.

2) Vgl. S. 78 ff. dieser Arbeit.

3) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 87.

4) Vgl. Ch. Runge/P. Kohlhaas, a.a.O., S. 256.

Wie diese Regelungen aussehen könnten und welche Interessen dabei zu berücksichtigen sind, das wird nicht diskutiert. Lösungsmöglichkeiten lassen sich allein z.B. aus den Vertragsmustern bei Benisch[1] ablesen. Darüberhinaus findet sich bei Gloede[2] der Hinweis, der Austritt müsse immer möglichst schwer gemacht werden. Dieser Empfehlung kann jedoch keineswegs generell zugestimmt werden, da es ja ebenfalls im Interesse eines jeden Mitglieds liegt, einmal selbst austreten zu können. Die Hindernisse, die es anderen Mitgliedern durch den Austritt erschwerende Regeln bauen würde, können ihm auch selbst einmal den Weg versperren. Gloedes Hinweis ist nur aus der Sicht der verbleibenden Mitglieder zu befürworten, für die der Austritt anderer Nachteile bringen könnte. Er hat offenbar nicht erkannt, daß jedes Mitglied in der Planungsphase bestrebt sein wird, seine Interessen sowohl für den Fall des eigenen Austritts als auch für seine Situation als verbleibendes Mitglied zu sichern, da es ja vorher nicht weiß, auf welcher Seite es einmal stehen wird. Dieser Interessenkonflikt wird in der Kooperationsliteratur nirgendwo deutlich gemacht.

Zwei weitere Aussagen in der Kooperationsliteratur können noch zum Thema Kündigung herangezogen werden. Zum einen der Rat von Wenner[3], bei der Kooperation in wichtigen, wettbewerbsnahen Aufgaben müsse eine dauerhafte Bindung angestrebt werden, wohingegen eine Kooperation in Randbereichen jederzeit ohne Risiko auflösbar

---

1) Vgl. z.B. Vertragsmuster "Einkaufsgemeinschaft des Handels (Genossenschaft)", §§ 4 ff. bei W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 376 ff.; Mustervertrag "Koordinierte Forschung, Entwicklung und Gemeinschaftsvertrieb", § 9, ebenda, S. 401 f; Mustervertrag "Gemeinschaftliches Produktionsunternehmen von EWG-Partnern", (BGB-Vertrag), § 13, ebenda, S. 456.

2) Vgl. F. Gloede, a.a.O., S. 31.

3) Vgl. W. Wenner, a.a.O., S. 266.

sei. Dieser Meinung kann zwar zugestimmt werden, doch zieht Wenner daraus keine Konsequenzen für die Bestimmung der Austrittsbedingungen. Zum zweiten wird als Maßnahme zur Sicherung der Kooperationsbindung verschiedentlich die gegenseitige Kapitalbeteiligung der Mitglieder empfohlen.[1] Diesem Vorschlag aber kann keineswegs generell zugestimmt werden, weil befürchtet werden muß, daß durch eine solche Maßnahme der Boden der Kooperation verlassen wird. Dadurch wäre es nämlich unter Umständen möglich, daß die Austrittsentscheidung eines Mitglieds über die Kapitalbeteiligung und damit auch Stimmrechtsbeteiligung seiner Partner abgeblockt werden könnte.[2]

Außer mit dem Austritt von Mitgliedern muß sich eine Kooperationsgruppe auch schon bei der Planung mit der eventuellen Beendigung der Zusammenarbeit, der Auflösung der Gruppe, befassen. Auf diese Frage geht der nun folgende Abschnitt ein.

7. Die Auflösung der Kooperation

Die Zusammenarbeit kann von vornherein nur für eine bestimmte Zeit[3] oder für ein bestimmtes Projekt[4] geplant werden. Ist die Zeit abgelaufen oder die Aufgabe

---

1) Vgl. z.B. H. Rühle von Lilienstern, Zwischenbetriebliche Kooperation - aber wie? a.a.O., S. 1o9; A. Sölter, Das Mischunternehmen in der Wettbewerbsordnung, in: Notwendigkeit und Gefahr der wirtschaftlichen Konzentration in nationaler und internationaler Sicht. Frankfurter Gespräch der List Gesellschaft 1o. - 12. März 1969, Protokolle und Gutachten, Hrsg. E. Salin/J. Stohler mit P. Pawlowsky, (Veröffentlichung der List Gesellschaft e.V., Reihe D, Gutachten und Konferenzen, Bd. 62), Basel - Tübingen 1969, S. 166.

2) Vgl. die Abgrenzung des Kooperationsbegriffs auf S. 12 ff., insbesondere S. 14 dieser Arbeit.

3) So z.B. eine Kooperation zur gemeinsamen Straßenbeleuchtung in der Weihnachtszeit.

4) So z.B. die Arbeitsgemeinschaften im Baugewerbe.

abgewickelt, so wird sie wieder aufgelöst. Aber auch Unternehmungen, die für unbestimmte Zeit zu kooperieren vereinbaren, müssen mit der Beendigung der Kooperation rechnen, sei es weil die Zusammenarbeit eines Tages nicht mehr lohnt, oder weil die gemeinsame Aufgabe durch den Austritt von Mitgliedern nicht mehr erfüllt werden kann. Für eine jede Kooperation müssen daher Bestimmungen getroffen werden, wie eventuelles Vermögen oder eventuelle Verbindlichkeiten der Gruppe auf die Mitglieder verteilt werden sollen. Wurden die Unternehmungen, wie z.B. bei der Spezialisierung, so auf die Kooperation umgestellt, daß sie nicht ohne weiteres wieder autonom tätig sein können, dann müssen darüberhinaus auch Maßnahmen zur Anpassung an die neue Situation vorgesehen sein.

Über die Frage, ob eine Kooperation noch lohnend ist oder nicht, kann es unter den Mitgliedern zu Meinungsverschiedenheiten kommen. Deshalb müssen sie zusätzlich überlegen, in welcher Form die Auflösung der Kooperation beschlossen werden kann.

Ist der Erfolg einer Kooperation allem Anschein nach nur vorübergehend bedroht, wenn z.B. die Marktnachfrage nach einem gemeinsam erstellten Gut nur vorübergehend zurückgeht, dann wäre es günstig, wenn man während der Zeit erfolgreichen Kooperierens einen Fonds für den Ausgleich der Verluste geschaffen hätte. Bei gemeinsam getragenen Kooperationsbetrieben könnten diese Funktion die Rücklagen erfüllen. Durch einen solchen Fonds könnten nämlich die Auswirkungen des Nachfragerückgangs auf die Mitgliedsunternehmungen über die gesamte Kooperationszeit verteilt werden und würden nicht kurzfristig zu Buche schlagen. Je höher eine solche Reserve ist, um so heftigere oder dauerhaftere Rückschläge können verkraftet

werden. Im Prinzip kann natürlich auch jedes Mitglied für sich allein für solche Ereignisse Vorsorge treffen, die Beanspruchung eigener Reserven aber würde die Unternehmer wohl eher zu einer pessimistischen Zukunftsbeurteilung und zur Auflösung der Kooperation veranlassen, als der Ausgleich durch einen eigens dafür bestimmten Fonds, der nicht ihrer alleinigen Entscheidungsbefugnis unterliegt. Insofern können also auch Regelungen über die Gewinnverwendung zur Stabilisierung der Kooperation beitragen.

Daß jede Kooperationsgruppe auch Vereinbarungen über die Beendigung ihrer Zusammenarbeit treffen muß, wird in der Kooperationsliteratur nur selten ausdrücklich gesagt.[1] Vielleicht erscheint den Autoren das zu selbstverständlich, als daß man darauf hinweisen müßte. Für den Fall der Spezialisierung werden allerdings Anregungen gegeben, wie den mit der Auflösung verbundenen Risiken begegnet werden kann. Rühle von Lilienstern/Hermann/Neumann[2] z.B. empfehlen, daß die Partner einander laufend über ihre Spezialisierungsbereiche informieren sollten, um eine potentielle Startgleichheit zu erreichen. Benisch[3] rät zusätzlich zu einer wechselseitigen Kapitalbeteiligung[4] und warnt die einzelnen Unternehmer davor, ihre direkten Kundenbeziehungen aufzugeben. Wenn die Produkte der Gruppe gemeinsam vertrieben werden sollten, dann sollte zumindest jeder der Partner weiterhin

---

1) Vgl. z.B. H. Rühle von Lilienstern, Zwischenbetriebliche Kooperation - aber wie? a.a.O., S. 109; derselbe, Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, (Die Aussprache) a.a.O., S. 276.

2) Vgl. H. Rühle von Lilienstern/A. Hermann/J. Neumann, a.a.O., S. 85.

3) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 207 f.

4) Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß dadurch die Kündigung der Zusammenarbeit durch ein Mitglied nicht verhindert werden darf. Vgl. die Bemerkung auf S. 172 dieser Arbeit.

ein Vertriebsbüro unterhalten. Warum aber haben solche Überlegungen zu einer speziellen Kooperationsmöglichkeit die Autoren nicht veranlaßt, auf die grundsätzliche Bedeutung der vertraglichen Regelung solcher Fragen einzugehen? Diese Vernachlässigung allgemeiner Aussagen zu den Problemen der Kooperation, das Verhaften im Speziellen, muß leider immer wieder kritisiert werden.

8. Zusammenfassung und Schlußfolgerung

Die Überlegungen zur Organisation der Kooperation sollten zeigen, welche Probleme die Gründungsmitglieder einer Kooperation lösen müssen, damit die Interessen eines jeden einzelnen Mitglieds der Gruppe sowohl für die Zeit seiner Mitgliedschaft als auch für den Fall seines Ausscheidens gewahrt werden.

Die Ausführungen zu den einzelnen Problemen haben gezeigt, daß der Kooperationsvertrag alle Fragen der Verteilung für die Zeit des Bestehens der Kooperation nicht endgültig regeln, sondern nur Verteilungen für bestimmte Zeitspannen und bei Vorliegen bestimmter Bedingungen vorsehen kann. Kooperation schließt die permanente Gefahr ein, daß die Mitglieder die einmal ausgehandelte Verteilung nicht mehr als zufriedenstellend ansehen. Daraus muß das Recht der Mitglieder auf erneute Verteilungsverhandlungen oder Umstellung auf vorher ausgehandelte Modifizierungen der Verteilungsregeln abgeleitet werden. Die Stabilität der Kooperationsgruppe ist in dieser Beziehung, genauso wie der Bestand einer jeden Unternehmung, von ihrer Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Umstände, von ihrer Flexibilität, abhängig. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß die Mitglieder gewillt sind, Diskriminierungen aufzuheben.

Anders ist es mit Vereinbarungen, die die Treue der Mitglieder zu ihren Kooperationspflichten sichern sowie die Möglichkeit des Ausscheidens aus der Gruppe oder ihre Auflösung regeln sollen. Es liegt im Interesse eines jeden Mitglieds, dafür langfristig verbindliche Regelungen zu schaffen, um eigenen Schaden durch die Pflichtverletzung anderer auszuschließen, um ein garantiertes Recht auf Revision seiner Kooperationsentscheidung zu haben, und um seine Rechte und Pflichten für den Fall des Ausscheidens oder der Auflösung der Kooperation zu kennen. Auf guten Willen eines untreuen Mitglieds, für den Schaden aufzukommen, können die anderen nicht rechnen; es hat ja gerade das Gegenteil bewiesen. Auch im Fall der eigenen Kündigung oder der Auflösung der Kooperation läßt sich nicht auf den guten Willen der bisherigen Partner setzen, denn es besteht für diese kein Grund mehr, seine Interessen zu berücksichtigen, wie es bei der Planung der Kooperation und zur Zeit ihres Bestehens der Fall ist.

Die für einen konkreten Fall gewählten Regelungen der Rechte und Pflichten der Mitglieder müssen sich in einem Kooperationsvertrag niederschlagen.[1)] Bevor jedoch die gewollten Regelungen zu einem Vertragswerk zusammengefügt werden, muß die Kooperationsgruppe prüfen, inwieweit ihre Freiheit der Vertragsgestaltung durch gesellschaftsrechtliche Normen des Staates, in dem die Kooperation tätig werden soll, beschränkt ist. Sie muß sich im Interesse Dritter, mit denen sie durch die Aufnahme ihrer

---

1) Eine schriftliche Fixierung ist nicht unbedingt erforderlich, vgl. die Ausführungen zum Begriff der Kooperation auf S. 18 dieser Arbeit. In einigen Kooperationsfällen mögen mündliche Vereinbarungen genügen oder z.B. aus kartellrechtlichen Gründen vorgezogen werden.

Tätigkeiten in Verbindung tritt, für eine der zur Verfügung stehenden Rechtsformen entscheiden. Deshalb wird in einem abschließenden Teil über die Gründungsentscheidung auf die Wahl der Rechtsform eingegangen.

c) Die Wahl der Rechtsform

In diesem Abschnitt wird analysiert, inwieweit bestimmte, von der Rechtsordnung zur Verfügung gestellte Rechtsformen für bestimmte Kooperationen gewählt werden können und zu empfehlen sind. Dabei wird von den in der Bundesrepublik Deutschland zur Verfügung stehenden Rechtsformen ausgegangen. Es wird nicht berücksichtigt, inwieweit auch auf Vertragsformen wie Lieferverträge, Mietverträge, Werklieferverträge oder Werklohnverträge zurückgegriffen werden kann.[1)]

Schon wenn sich Unternehmer geeinigt haben, einen gemeinsamen Zweck zu verfolgen, bilden sie eine Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts.[2)] Diese Planungsgruppe muß also entscheiden, ob sie für ihre Kooperation diese Gesellschaftsform beibehalten und vertraglich fixieren kann bzw. soll, oder ob sie vielleicht eine der anderen Rechtsformen - das sind der nicht rechtsfähige und der rechtsfähige Verein, die OHG und die KG, die GmbH, die AG und die eingetragene Genossenschaft - wählen muß bzw. besser wählen sollte.[3)]

---

1) Auf diese Möglichkeit weist M. Schreiber, a.a.O., S. 1oo, hin.

2) Vgl. § 7o5 BGB.

3) Die seltene Form der KGaA wird nicht gesondert berücksichtigt.

Je nachdem, ob die Gruppe beabsichtigt, einen selbständig wirtschaftenden Geschäftsbetrieb zur Erfüllung des Kooperationszwecks zu gründen oder nicht, kann sie von diesen Rechtsformen jeweils einige nicht wählen. Ist kein gemeinsamer Geschäftsbetrieb geplant, so können die Rechtsformen der Genossenschaft, der OHG und der KG nicht benutzt werden, weil der Gesetzgeber dafür die Errichtung eines Geschäftsbetriebes verlangt.[1] Soll dagegen ein gemeinsamer Geschäftsbetrieb gegründet werden, dann scheidet die BGB-Gesellschaft aus, falls es sich um ein Grundhandelsgeschäft im Sinne des § 1 HGB handelt.[2] Die Gesellschaft würde dann nämlich automatisch zur OHG. Auch der eingetragene Verein eignet sich kaum als kooperative Rechtsform, weil er nicht auf einen wirtschaftlichen Zweck gerichtet sein darf.[3]

Kooperationsgruppen o h n e gemeinsamen Geschäftsbetrieb können also BGB-Gesellschaft bleiben, oder sie können eine GmbH, eine AG oder einen nicht rechtsfähigen Verein gründen, auf den dann wiederum die Vorschriften über die BGB-Gesellschaft Anwendung finden.[4] Wenn die Gruppe mindestens sieben Mitglieder hat und keinen wirtschaftlichen Zweck verfolgt, dann kommt auch die Gründung eines eingetragenen Vereins in Betracht.[5][6]

---

1) Vgl. § 1 GenG, §§ 1o5 Abs. 1 und 161 Abs. 1 HGB.

2) Ansonsten ist die Wahl der BGB-Gesellschaft möglich. Arbeitsgemeinschaften im Baugewerbe z.B. sind in der Regel als BGB-Gesellschaft organisiert.

3) Vgl. § 21 BGB.

4) Vgl. § 54 BGB.

5) Auf die Ausnahme des § 22 BGB wird nicht eingegangen.

6) Zur Frage der Abgrenzung von wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Zwecken vgl. Neue Juristische Wochenschrift, 2o. Jg. (1967), S. 2oo7.

Kooperationsgruppen m i t gemeinsamem Geschäftsbetrieb dagegen müssen sich, sofern sie ein Grundhandelsgewerbe betreiben, in der Rechtsform der Genossenschaft, der GmbH oder der AG, der KG oder der OHG organisieren. Die genossenschaftliche Rechtsform kann allerdings nur dann gewählt werden, wenn die Gruppe aus mindestens sieben Mitgliedern besteht und diese durch die Kooperation in ihrer Position als Erwerbsbetriebe gefördert werden.[1] Wenn kein Grundhandelsgewerbe betrieben wird, dann kann die Gruppe auch BGB-Gesellschaft bleiben.[2]

Darüberhinaus unterliegt die Wahl der Rechtsform keinen gesetzlichen Geboten oder Verboten. Die gesetzlich zur Verfügung stehenden Möglichkeiten sind jedoch nicht alle in gleicher Weise für die Kooperation geeignet. Ob sich eine bestimmte Rechtsform für die Kooperation eignet, das ist insbesondere unter dem Aspekt der Haftung zu prüfen.

Um das Verlustrisiko der wirtschaftlichen Aktionen in kalkulierbaren Grenzen zu halten, hat sich in der Praxis ein allgemeiner Trend zu denjenigen Rechtsformen gezeigt, bei denen die Haftung auf einen bestimmten Höchstbetrag beschränkt ist.[3] Je größer das mit der Kooperationsaufgabe verbundene Risiko ist, um so eher sollten wohl auch Kooperationsgruppen die Haftung beschränken. Unter diesem Gesichtspunkt sind die BGB-Gesellschaft[4] und der

---

1) Vgl. § 1 GenG. Die Erzielung von Zinseinkommen als Kooperationszweck würde nicht dem Förderungsgrundsatz entsprechen.

2) Vgl. Fußnote 2) auf S. 178 dieser Arbeit.

3) Zur Regelung der Haftung in den einzelnen Rechtsformen vgl. Fußnote 2) auf S. 65 dieser Arbeit.

4) Daß trotzdem die BGB-Gesellschaft die typische Rechtsform der Arbeitsgemeinschaft im Baugewerbe ist, liegt wohl daran, daß man für diese zeitlich begrenzte Kooperation eine möglichst einfache Gründung bevorzugt und die Gestaltungsfreiheit der BGB-Gesellschaft nutzen möchte.

nicht rechtsfähige Verein sowie die OHG[1] für die Zusammenarbeit nicht geeignet, die KG nur in der Form der GmbH & Co. KG, um die unbeschränkte Haftung des Komplementärs zu umgehen. Zur besseren Übersicht ist in der folgenden Tabelle noch einmal zusammengestellt, wann eine der zur Verfügung stehenden Rechtsformen für eine bestimmte Kooperation nicht gewählt werden darf bzw. aus Haftungsgründen nicht zu empfehlen ist.[2] Die ungeeigneten Rechtsformen sind darin jeweils mit einem Minuszeichen gekennzeichnet.

Tab. 2: Die Eignung der Rechtsformen für die Kooperation

Rechtsformen / nicht geeignet wenn	BGB-Ges.	nicht rechtsf. V.	e.V.	OHG	KG	GmbH	AG	e.G.
ohne Geschäftsbetrieb				-	-			-
mit Geschäftsbetrieb	-[3]		-					
unter 7 Mitglieder[4]			-					-
mit wirtschaftlichem Zweck			-					
mit relativ großem Verlustrisiko	-	-		-	-[5]			

1) Anderer Ansicht sind K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 97, die die OHG für "gleichberechtigte und -verpflichtete Partner, die in der Regel alle im Unternehmen tätig sind", für besonders geeignet halten. Aufgrund der Haftungsverhältnisse genieße sie große Kreditwürdigkeit.

2) Diese Tabelle ist keineswegs eine erschöfpende Aufzählung der Eignungsmerkmale. Über die genannten Merkmale hinaus können die einzelnen Rechtsformen unter weiteren Aspekten wie z.B. Erfordernis eines Mindestkapitals, häufige Veränderung der Mitgliederzahl beurteilt werden. Vgl. auch die Ausführungen auf S. 182 f.

3) - 5) vgl. S. - 181 -

Für die Wahl der Rechtsform wird in der Literatur zur Kooperation ausreichend Hilfestellung gegeben, so z.B. von Gloede[1], der die oben aufgeführten grundsätzlichen Beschränkungen berücksichtigt, von Held[2] und den Autoren Barein/Gau/von Kortzfleisch/Poeche[3], die die einzelnen Rechtsformen ausführlicher auf ihre Eignung untersuchen, sowie von Benisch[4] der jeweils für die einzelnen Kooperationszwecke die Wahl der Rechtsform diskutiert. Aus diesen Ausführungen kann positiv folgende Tendenz für die Rechtsformwahl formuliert werden.

---

1) Vgl. F. Gloede, a.a.O., S. 31 - 34.

2) Vgl. G. Held, Rechtsformen zulässiger Kartelle, (FIW-Schriftenreihe, Hrsg. Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln, Heft 1o), Köln - Berlin - Bonn - München 1963.

3) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 95 - 1o1.

4) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 1o2 ff.

3) von S. - 18o -
Eine Ausnahme bilden Geschäftsbetriebe, die nicht Grundhandelsgewerbe nach § 1 HGB sind.

4) von S. - 18o -
Eventuell wäre auch noch zu berücksichtigen, daß bestimmte Rechtsformen für größere Gruppen nicht geeignet sind, so z.B. die OHG, weil sie jeweils auf bestimmte Mitglieder zugeschnitten ist. Mit zunehmender Zahl der Mitglieder aber steigt das Risiko des Austritts.

5) von S. - 18o -
Eine Ausnahme ist die GmbH & Co. KG.

(1) Typisch für Kooperationen ohne eigenen Geschäftsbetrieb ist die Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts, sofern die Kooperation vorwiegend im Verhältnis der Partner zueinander und nicht in Außenbeziehungen zum Tragen kommt, und wenn sie relativ wenige Mitglieder hat, so daß keine straffe Organisation erforderlich ist.[1] Diese Gesellschaftsform findet sich z.B. beim vertraglich geregelten Erfahrungsaustausch, bei Normen- und Typenkartellen, bei der gemeinsamen Forschung und Entwicklung, der gemeinsamen Spezialisierung ohne gemeinsamen Produktions- oder Absatzbetrieb, bei einem gemeinsamen Kunden- und Reparaturdienst durch Angestellte oder Vertreter der Unternehmungen.[2] Bei höheren Mitgliederzahlen und wenn häufiger mit Mitgliederwechsel zu rechnen ist, sind dagegen Vereine vorzuziehen, die straffer organisiert sind und von einem Vorstand geleitet werden müssen.[3] Beim rechtsfähigen Verein darf allerdings kein wirtschaftlicher Zweck vorliegen. Wenn der nicht rechtsfähige Verein auch nach außen auftreten soll, dann erweist sich die persönliche Haftung des Vertreters als Nachteil.[4] Der nicht rechtsfähige Verein wird vorzugsweise bei der gemeinsamen Werbung gewählt, während der rechtsfähige bei Gütezeichengemeinschaften üblich ist.[5] Sowohl die BGB-Gesellschaft als auch der nicht rechtsfähige Verein zeichnen sich vor allem auch durch ihre einfache Gründung und das Fehlen einer obligatorischen Kapitaleinlage aus.

---

1) Vgl. G. Held, a.a.O., S. 16 und S. 53; K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 96 ff.

2) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 1o9, S. 18o, S. 174, S. 2o9, S. 251.

3) Vgl. G. Held, a.a.O., S. 6o f. und S. 65; K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 98. § 54 BGB verweist zwar für den nicht rechtsfähigen Verein auf das Gesellschaftsrecht, in der Praxis hat es sich jedoch durchgesetzt, auch für nicht rechtsfähige Vereine vereinsrechtsliche Strukturen zu wählen.

4) Vgl. § 54 Satz 2 BGB. Darauf weisen auch F. Gloede, a.a.O., S. 32 und W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 154, hin.

5) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 293 und S. 3o2.

(2) Typisch für alle anderen Kooperationen ist die Wahl der GmbH oder bei Vorliegen eines gemeinsamen Geschäftsbetriebes alternativ der GmbH & Co. KG sowie der eG. Bei letzterer muß die Gruppe allerdings mindestens sieben Mitglieder haben. Genossenschaft und KG genießen gegenüber der GmbH den Vorteil, daß sie ohne weiteres neue Mitglieder aufnehmen können, weil sie kein festes Stammkapital erfordern. Bei der GmbH wäre damit immer eine Kapitalerhöhung verbunden, es sei denn es werde von vornherein ein bestimmter Teil des Kapitals für solche Fälle in treuhänderischer Verwaltung vorgesehen.[1] Kooperationen im Handwerk, im Handel und in der Landwirtschaft sind häufig als eGmbH organisiert. Im industriellen Bereich dagegen findet man die Genossenschaft bisher kaum. In sehr vielen Fällen bestehen Genossenschaften zudem aus großen Mitgliedergruppen, bei denen sich die im Genossenschaftsgesetz vorgeschriebene Organbildung als Vorteil erweist. Im industriellen Bereich wird in der Regel die GmbH gewählt oder, wenn die Gesellschafter keine Kapitalgesellschaften sind, die GmbH & Co. KG, um damit den Nachteil der Doppelbesteuerung zu umgehen.[2] Im Vergleich zur Genossenschaft kann bei diesen Gesellschaftsformen die Organgestaltung freier gehandhabt werden.[3] Als

---

1) Der Treuhänder kann auch bei Austritt eines Gesellschafters dessen Geschäftsanteil zurückerwerben.

2) Inwieweit überhaupt steuerliche Argumente die Wahl der Rechtsform beeinflussen, sei hier nicht weiter berücksichtigt. Darüber informiert für die einzelnen Kooperationsmöglichkeiten W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O.; vgl. auch das Kapitel "Beziehungen zwischen Rechtsform und Besteuerung" bei K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 1o2 ff. Vgl. ferner z.B. J.-F. Karsten, Steuerliche Probleme bei der Zusammenarbeit rechtlich selbständiger Unternehmungen. Der Betriebs-Berater, 22. Jg. (1967), S. 725 - 729; H. Fähnrich, Steuerfragen bei Kooperation von Unternehmen. Steuer- und Wirtschafts-Kurzpost, Gruppe 4, S. 1227 - 1236.

3) Zu den Vor- und Nachteilen der eGmbH und GmbH vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 98 f.

Beispiele für Kooperationen in der Rechtsform der GmbH nennt Benisch[1] Einkaufsgemeinschaften, Kooperationen zur gemeinsamen Forschung und Entwicklung, bei denen wegen des Umfangs und der Art der Aufgaben erhebliche Risiken entstehen, Kooperationen zur gemeinschaftlichen Spezialisierung mit gemeinsamem Produktions- oder Absatzbetrieb sowie Verkaufsgemeinschaften. In der Praxis wird dabei oft eine Doppelgesellschaft konstruiert.[2] "Die sich aus dem Kooperationszweck ergebenden Rechte und Pflichten der einzelnen Unternehmen werden in einem rechtsfähigen oder nicht rechtsfähigen Verein oder in einer Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts niedergelegt. Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb erfolgt durch eine gesondert gegründete GmbH, bei der alle oder nur ein Teil der Kooperationsmitglieder Gesellschafter sind."[3] Als Beispiel einer GmbH & Co. KG - einer weiteren Art der Doppelgesellschaft - nennt Benisch[4] die Verkaufsgemeinschaft mit Beteiligung von Personenunternehmen. Die AG ist bei Kooperationen in der Regel nicht zu finden wegen der strengen Formvorschriften und des hohen Mindestkapitals.[5] Nach Barein/Gau/von Kortzfleisch/Poeche[6] scheidet die AG als alleinige Gesellschaft "grundsätzlich aus,

---

1) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 154, S. 174, S. 2o9 und S. 276.

2) Vgl. F. Gloede, a.a.O., S. 32; G. Held, a.a.O., S. 18 und S. 12o; K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 1oo. Beispiele gibt W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 155, S. 2o9 und S. 277.

3) F. Gloede, a.a.O., S. 32.

4) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 278.

5) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 154 und S. 276.

6) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 99

da nach § 55 AktG den Aktionären nicht in Geld bestehende Nebenleistungen nur bei vinkulierten Namensaktien auferlegt werden dürfen. Voraussetzung ist, daß die Nebenleistungen lediglich wiederkehrenden Charakter haben. Leistungen der Kooperationspartner dagegen sind auf ein Dauerverhältnis gerichtet, so daß selbst bei der Ausgabe von vinkulierten Namensaktien die Wahl der AG als Einheitsgesellschaft nicht in Frage kommt".[1] Als Ausnahme führt Benisch[2] Textileinkaufsvereinigungen an. Im Rahmen von Doppelgesellschaften kann die AG Verwendung finden.[3]

---

1) K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 99. Vgl. auch F. Gloede, a.a.O., S. 32.

2) Vgl. W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 154.

3) Vgl. K. Barein/E. Gau/H. von Kortzfleisch/J. Poeche, a.a.O., S. 99 und W. Benisch, Kooperationsfibel, a.a.O., S. 276 f.

- Schlußbemerkungen -

Ziel dieser Arbeit war, erstens die einzelwirtschaftlichen Probleme der Kooperation losgelöst von einem bestimmten Kooperationsfall zu analysieren, und zweitens zu prüfen, ob und wie die Kooperationsliteratur sich mit diesen Problemen befaßt hat.

Die einzelwirtschaftlichen Probleme wurden aus der Sicht eines fiktiven Unternehmers untersucht, der erstmalig von der Kooperation hört und sich dann weiter dafür interessiert. Die Fragen, denen der Unternehmer dabei begegnen kann, wurden einerseits anhand seiner Situation als Interessent für den Beitritt zu einer bereits bestehenden Kooperationsgruppe und andererseits anhand seiner Situation als Gründer oder Mitgründer einer neuen Kooperationsgruppe analysiert. Im einzelnen wurde versucht, eine Art Wegweiser zur Beurteilung und Lösung der in diesen Situationen auftretenden Fragen zu schaffen, ohne jedoch konkrete Kooperationsfälle zu berücksichtigen. Zur Verdeutlichung der Probleme wurde aber immer wieder auf Kooperationsbeispiele zurückgegriffen.

An diesen Entscheidungssituationen eines kooperationsinteressierten Unternehmers wurden die Aussagen in der Kooperationsliteratur als mögliche Hilfe für die Entscheidung des Unternehmers gemessen. Dabei stellten sich folgende Mängel der Kooperationsliteratur heraus.

(1) Die Frage des Beitritts zu einer bestehenden Kooperationsgruppe wird in der Literatur gar nicht behandelt.

(2) Fragen der Organisation der Kooperation, das sind insbesondere Fragen der Verteilung der Vor- und Nachteile aus der Zusammenarbeit auf die Mitglieder einer Kooperationsgruppe, werden viel zu wenig berücksichtigt. Wenn grundsätzliche Überlegungen dazu anklingen, dann sind sie lückenhaft und nur vage formuliert. Soweit praktische Verteilungsvorschläge gemacht werden, fehlen die Argumente für und wider die einzelnen Möglichkeiten. Nur sehr spezielle Probleme, wie z.B. das Risiko der Verteilungsänderung bei der wechselseitigen Spezialisierung aufgrund von Nachfrageverschiebungen, werden ausreichend berücksichtigt.

(3) Besonders ausführlich nimmt sich die Literatur der Vorteile der Kooperation, der Kooperationsformen sowie der Bildung einer konkreten Planungsgruppe an. Aber auch dazu sind ihre Aussagen alles andere als zufriedenstellend. Soweit generelle Empfehlungen ausgesprochen werden, wie z.B. zur Partnerwahl und zur Gruppengröße, kann diesen Ratschlägen meistens nur eingeschränkte Bedeutung beigemessen werden und/oder sie werden nicht oder nicht zutreffend begründet. Es werden fast immer nur Teilaspekte der Probleme herausgestellt. Insbesondere bezüglich der Kooperationsvorteile und -formen führt das Verhaften im Detail dazu, daß die wichtigen grundsätzlichen Argumente verloren gehen.

(4) Nur einzelne Fragen, wie z.B. die Wahl der Rechtsform und die Frage des Vertrauens der Kooperierenden zueinander, sind in der Kooperationsliteratur weitgehend zufriedenstellend behandelt worden.

Insgesamt muß nachdrücklich hervorgehoben werden, daß von der Quantität der Meinungsäußerungen in der Literatur keineswegs auf ihre Qualität bezüglich der gründlichen

und umfassenden Durchleuchtung der Kooperationsfragen geschlossen werden darf. Ein Unternehmer, der zu kooperieren erwägt, erhält durch die Kooperationsliteratur nur geringe Hilfestellung für seine Entscheidungen. Das mag daran liegen, daß bislang nicht der Versuch unternommen wurde, das Entscheidungsfeld eines Kooperationsinteressierten gründlich zu analysieren, um die Vielzahl der Probleme zu erkennen. Nicht einmal die Fragen, die in der Genossenschafts- und in der Organisationsforschung sowie in allgemeinen Beiträgen zum kollektiven Handeln bereits mit Erfolg diskutiert worden sind - und das nicht nur erst in den letzten Jahren - , werden zufriedenstellend berücksichtigt. Fast durchweg scheinen diese Ergebnisse den Autoren der Kooperationsliteratur nicht einmal bekannt zu sein. Nur einzelne Probleme der Kooperation werden von ihnen relativ ausführlich behandelt, doch können diese Ausführungen oft nicht akzeptiert werden.

In einer Zeit, in der so viel Energie darauf verwendet wird, den Entscheidungsprozeß des Unternehmers zu rationalisieren, und die Entscheidungen zu verbessern, erscheint es besonders erstaunlich, daß man eine so einschneidende Maßnahme wie die Entscheidung zur Kooperation propagiert, die damit verbundenen Probleme aber im Dunkeln läßt. Die Betriebswirtschaftslehre, die zunehmend als eine entscheidungsorientierte Wissenschaft verstanden wird, die "einen Beitrag zur Lösung praktischer Probleme"[1] leisten soll, findet hier noch ein weites Aktionsfeld vor.

---

1) E. Heinen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 264. Vgl. auch derselbe, Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg. (1971), S. 429 - 44o.

- Literaturverzeichnis -

1. Einzelschriften

Barein, Kurt/Gau, Eberhard/von Kortzfleisch, Hermann/Poeche, Jürgen, Praktische Wege zur Kooperation. Ergebnisse einer Untersuchung im Auftrag des Ministers für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, (Unternehmensführung in der Praxis, Hrsg. E. Hotz/C. Knott/E. W. Mommsen, Heft 2), Bad Wörishofen 1969.

Barnard, Chester I., Die Führung großer Organisationen, (Schriften der Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses e.V.), übersetzt aus dem Amerikanischen von Karl W. Boetticher, (The Functions of the Executive, Cambridge Mass., 17. Aufl.), Essen 197o.

Benecke, Dieter W., Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern - Eine Analyse des Beitrags der Genossenschaften zur wirtschaftlichen Entwicklung, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher/F. Klein/U. Leffson/H. Westermann, A. Studien, Bd. 2), Tübingen 1972.

Benisch, Werner, Kooperationsfibel. Bundesrepublik und EWG, 3. neubearb. und erweiterte Aufl., Hrsg. Bundesverband der Deutschen Industrie, Abteilung Wettbewerbsordnung, Drucksache Nr. 85, Bergisch Gladbach 1969.

Boettcher, Erik, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher/G. Fleischmann/F. Klein/U. Leffson/K.E. Schenk/H. Westermann, A. Studien, Bd. 1o), Tübingen 1974.

Boulding, Kenneth E., Principles of Economic Policy, Englewood Cliffs, N.J., 4. Aufl., 1964.

Clar, Peter, Die Kapazitätsausnutzung in der Industrieunternehmung, (Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hrsg. E. Kosiol, Bd. 2o), Berlin 1964.

Draheim, Georg, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. durchges. Aufl., Göttingen 1955.

Eckel, Dieter, Das Kartell. Ein Modell der Verhaltenskoordination, (Volkswirtschaftliche Schriften, Hrsg. J. Broermann, Heft 119), Berlin 1968.

Eschenburg, Rolf, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher/F. Klein/U. Leffson/H. Westermann, A. Studien, Bd. 1), Tübingen 1971.

Gäfgen, Gérard unter Mitarbeit von Hans-J. Schulthoff, Formen der praktizierten Kooperation im Hamburger Handwerk und ihre mögliche Anwendung auf verbreiteter Basis nach betrieblichen Funktionskreisen, (Forschungsbericht erstattet der Behörde für Wirtschaft und Verkehr der Freien und Hansestadt Hamburg, Bearbeitungszeit 1.1.69 - 31.1o.69), Hamburg.

Gellner, Berthold, Wird die kleine und mittlere industrielle Unternehmung diskriminiert? Eine Untersuchung über die wirtschaftspolitische Behandlung der Klein- und Mittelindustrie in der Bundesrepublik Deutschland, (Volkswirtschaftliche Schriften, Hrsg. J. Broermann, Heft 126), Berlin 1968.

Grochla, Erwin, Betriebsverband und Verbandbetrieb. Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1959.

-,-, Betriebsverbindungen, Berlin 1969.

Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, (Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft, Hrsg. W. Kunkel/H. Peters/E. Preiser, Abteilung Staatswissenschaft), 11. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1965.

-,-, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, (Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft, Hrsg. W. Kunkel/H. Peters/E. Preiser, Abteilung Staatswissenschaft), 9. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1966.

Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968.

Held, Günther, Rechtsformen zulässiger Kartelle, (FIW-Schriftenreihe, Hrsg. Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln, Heft 1o), Köln - Berlin - Bonn - München 1963.

Henzler, Reinhold, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, (Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Nr. 41, Hrsg. E. Gutenberg), Wiesbaden 1962.

Kilger, Wolfgang, Produktions- und Kostentheorie, (Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Nr. 13, Hrsg. E. Gutenberg), Wiesbaden 1958.

Konzentrationsenquete. Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft von 19.2.1964 (mit Anlagenband vom 31.8.1964) erstattet vom Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft, Frankfurt am Main, Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/2320, Bonn 1964.

Kooperationsfibel. Zusammenstellung des Bundesministers für Wirtschaft über zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, I B 5 - 81335o vom 29.1o.1963.

Kortzfleisch, Hermann von, Kooperation im Einkauf, Hrsg. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Landesgruppe Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf o.J.

-,-, Kooperation im Verkauf, Hrsg. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Landesgruppe Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf o.J.

Krüssmann, Wolfgang, Industrielle Kooperation als Mittel der Unternehmenspolitik, Diss. TU Berlin 1967.

Leitfaden für die Kooperation in der Beschaffung, (Schriftenreihe zur Kooperationspraxis, Hrsg. Bundesverband der Deutschen Industrie/Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Bd. 1), Stuttgart 1969.

Leitfaden für die Kooperation im Vertrieb, (Schriftenreihe zur Kooperationspraxis, Hrsg. Bundesverband der Deutschen Industrie/Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Bd. 2), Stuttgart 1969.

Lenel, Hans Otto, Ursachen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse, 2. Aufl., Tübingen 1968.

Lipsey, Richard G., Einführung in die Positive Ökonomie, (Studien-Bibliothek), Köln 1971, (Titel der Originalausgabe "An Introduction to Positive Economics", 1963, aus dem Englischen übersetzt von G. Rittig-Baumhaus).

Mackintosh, Athole S., The Development of Firms. An Empirical Study with Special Reference to the Economic Effects of Taxation, Cambridge 1963.

Ohm, Hans, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Eine theoretische Studie zur volkswirtschaftlichen Problematik der genossenschaftlichen Preispolitik, (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hrsg. H.J. Seraphim, Bd. 8), Karlsruhe 1955.

Olson Jr., Mancur, Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hrsg. E. Boettcher, Bd. 1o), Tübingen 1968, (Titel der amerikanischen Originalausgabe "The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups, Havard University Press 1965).

Penrose, Edith T., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford Basil Blackwell, 4. Aufl., 1968.

Rasche, Hans O., Kooperation - Chance und Gewinn. Einführung und Leitfaden für wirtschaftliche Zusammenarbeit, Heidelberg 197o.

Richter, Wolfgang, Probleme und Möglichkeiten der Spezialisierungskooperation - Untersuchung am Beispiel einer Kooperationsgruppe von 4 Normteile-Herstellern, (FIW-Schriftenreihe, Hrsg. Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln, Heft 27), Köln - Berlin - Bonn - München 1965.

Rühle von Lilienstern, Hans, Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1963.

-,-/Hermann, Arnim/Neumann, Joachim, Praktische Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation, Stuttgart 1964.

Schneider, Dieter, Investition und Finanzierung. Lehrbuch der Investitions-, Finanzierungs- und Ungewißheitstheorie, (Moderne Lehrtexte, Wirtschaftswissenschaften, Bd. 4), Köln und Opladen 197o.

Schneider, Erich, Wirtschaftlichkeitsrechnung. Theorie der Investition, 7. Aufl., Tübingen 1968.

Schnettler, Albert, Betriebsanalyse, 2. völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 196o.

-,-, Betriebsvergleich. Grundlagen und Praxis zwischenbetrieblicher Vergleiche, 3. völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 1961.

Schreiber, Margret, Kooperation als Gegengewichtsbildung. Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung, Bd. IV, (FIW-Schriftenreihe, Hrsg. Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln, Heft 36), Köln - Berlin - Bonn - München 1966.

Siegwart, Hans/Bachmann, Pius, Zusammenarbeit in der Industrie. Möglichkeiten und Probleme zwischenbetrieblicher Kooperation, (Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Hrsg. Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 3o), Bern 1964.

Vasthoff, Josef, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft. Formen, theoretische Grundlagen und Bereiche, (Agrarwirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Marktforschung, Sonderheft 2o), Hannover 1966.

Wittmann, Waldemar, Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit und Planung, Köln und Opladen 1959.

Wacker, Wilhelm H., Betriebswirtschaftliche Informationstheorie. Grundlagen des Informationssystems, (Moderne Lehrtexte, Wirtschaftswissenschaften, Bd. 5), Opladen 1971.

2. Aufsätze und Artikel

Albrecht, Karl, Gewerblicher Mittelstand zwischen Konzentration und Kooperation. Die Aussprache, 17. Jg. (1967), S. 277 - 28o.

Andrae, C.A., Einfluß der größeren Märkte auf die Unternehmensstruktur, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaft, Bd. I Unternehmensführung, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 58 - 86.

-,-/Seidenfus, H.St., Mittelständische Industrie und Kartellfrage, in: Der industrielle Mittelstand in der Wettbewerbsordnung, (FIW-Schriftenreihe, Hrsg. Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V., Köln, Heft 2), Köln - Berlin - Bonn - München, S. 9 - 75.

Aschoff, Albrecht, Kooperation und Gesetzgebung, in: V. Europäische Management Konferenz des CECIOS, München, 13. - 16. VI. 1965, Vorträge und Diskussionsbeiträge, Sonderband der Zeitschrift management international, Wiesbaden 1966, S. 795 - 803.

Benisch, Werner, Kooperationserleichterungen im Kartellrecht der EWG. Der Betrieb, 23. Jg. (1970), S. 1363 - 1367.

Berg, Fritz, Kooperation - eine unternehmerische Aufgabe. Rationalisierung, 18. Jg. (1967), S. 181 - 182.

Bidlingmaier, Johannes, Kooperation macht stärker. Der Volkswirt, 22. Jg. (1968), Nr. 50, S. 54, 56 - 57.

-,-, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution, Hrsg. J. Bidlingmaier/H. Jacobi/E.W. Uherek, (Karl Christian Behrens zum 60. Geburtstag, Studienreihe Betrieb und Markt, Sonderband), Wiesbaden 1967, S. 353 - 395.

Blohm, Hans, Kooperation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, Spalte 890 - 893.

Boettcher, Erik, Selektion im Genossenschaftswesen, in: Selektion im Genossenschaftswesen, (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Hrsg. E. Boettcher, Bd. XVI), Karlsruhe 1966, S. 1 - 15.

-,-, Ökonomische und soziale Voraussetzungen der Förderung in modernen Genossenschaften. Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jg. (1969), S. 233 - 238.

Buchanan, James M., An Economic Theory of Clubs, Economica, NS. Vol. XXXII (1965), S. 1 - 14.

Disch, Wolfgang K.A., Absatzwirtschaftliche Kooperation - Chancen des Großhandels. Wirtschaftsdienst, 45. Jg. (1965), S. 266 - 272.

Dülfer, Eberhard, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, (Wiener Studien des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen, Neue Folge, Bd. 1), Göttingen 1966, S. 5 - 34.

Dülfer, Eberhard, Organisation und Mánagement im kooperativen Betriebsverbund, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. XX/Sonderheft, Genossenschaften im wirtschaftlichen Wachstum. Bericht über die Sechste Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Gießen 1969, Hrsg. Institut für ländliches Genossenschaftswesen an der Justus Liebig-Universität Gießen, Göttingen 197o, S. 76 - 1o3.

Dürrhammer, Wilhelm, Neuere Aspekte der unternehmerischen Kooperationspolitik, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft. Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaft, Bd. II Markt und Marktstrategie, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 47 - 59.

Endres, Walter, Sinn und Grenzen des Betriebsvergleichs. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39. Jg. (1969), S. 23 - 34.

Eschenburg, Rolf, Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie, in: Theorie und Praxis der Kooperation, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher unter Mitwirkung von G. Fleischmann/F. Klein/U. Leffson/H. Westermann, A. Studien, Bd. 3), Tübingen 1972, S. 55 - 71.

Fähnrich, H. Steuerfragen bei der Kooperation von Unternehmen. Steuer- und Wirtschafts-Kurzpost, Gruppe 4, S. 1227 - 1236.

Gerth, Ernst, Strukturzusammenhänge der zwischenbetrieblichen Kooperation. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 18. Jg. (1966), S. 8 - 18 und S. 1o1 - 1o8.

Gloede, F., Die Rechtsbeziehungen bei zwischenbetrieblicher Kooperation, Rationalisierung, 17. Jg. (1966), S. 31 - 34.

Grochla, Erwin, Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht, in: Theorie und Praxis der Kooperation, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher unter Mitwirkung von G. Fleischmann/F. Klein/U. Leffson/H. Westermann, A. Studien, Bd. 3), Tübingen 1972, S. 1 - 18.

Günther, Eberhard, Die Bedeutung der Konzentration für den technischen Fortschritt und die internationale Wettbewerbsfähigkeit, in: Notwendigkeit und Gefahr der wirtschaftlichen Konzentration in nationaler und internationaler Sicht, Frankfurter Gespräch der List Gesellschaft 1o. - 12. März 1969, Protokolle und Gutachten, Hrsg. E. Salin/J. Stohler mit P. Pawlowsky, (Veröffentlichungen der List Gesellschaft e.V., Bd. 62, Reihe D, Gutachten und Konferenzen), Basel - Tübingen 1969, S. 57 - 64.

Gutberlet, Wilhelm, Aufbau und Organisation einer Gruppenkooperation, in: 1o Jahre Kartellgesetz 1958 - 1968. Eine Würdigung aus der Sicht der deutschen Industrie, Hrsg. Arbeitskreis Kartellgesetz im Ausschuß für Wettbewerbsordnung des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Bergisch Gladbach 1969, S. 236 - 258.

Hax, Karl, Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft. Verhandlungen auf der Tagung in Bad Kissingen, 18. - 21. September 196o, Hrsg. F. Neumark, (Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. 22), Berlin 1961, S. 61 - 98.

Heinen, Edmund, Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg. (1971), S. 429 - 44o.

Heuss, V., Absatz- und Produktionsprogramm, in: Voraussetzungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen. Aus den Diskussionen in Arbeitsgruppen. Industrielle Organisation, 34. Jg. (1965), Sonderheft 3 "Zusammenarbeit in der Wirtschaft", Vorträge und Voten der Arbeitstagung 1964 der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswissenschaft (ASOS), S. 97 - 98.

Horst, Heinrich, Kooperationsförderung. Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jg. (1969), S. 387 - 392.

Ibielski, Dieter, Kooperation im Vertrieb. Rationalisierung, 19. Jg. (1968), S. 8o und S. 89 - 91.

-,-, Die Kooperationsbörse des RKW. Wirtschaftsdienst, 46. Jg. (1966), S. 392 - 394.

-,-/Poeche, Jürgen, Kooperation in der Praxis. Dialog, März 1971, S. 72 - 73.

Jordt, Andreas, Ist-Aufnahme, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, Spalte 79o - 794.

Karsten, Johann-Friedrich, Steuerliche Probleme bei der Zusammenarbeit rechtlich selbständiger Unternehmungen. Der Betriebs-Berater, 22. Jg. (1967), S. 725 - 729.

Kern, Werner, Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg. (1971) N.F., S. 7o1 - 718.

Knoblich, Hans, Exportförderung durch Exportgemeinschaften. Wirtschaftsdienst, 44. Jg. (1964), Heft III, S. VI - X.

Koch, Helmut, Betriebsgröße, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Hrsg. E. v. Beckerath u.a., Bd. 2, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1959, S. 82 - 92.

Kooperation, in: Brockhaus Enzyklopadie in zwanzig Bänden, 17. völlig neu bearb. Aufl. des Großen Brockhaus, Bd. 1o, Wiesbaden 197o, S. 475.

Leffson, Ulrich, Genossenschaftliche Verbundbildung als Mittel zur Effizienzsteigerung der Mitgliedbetriebe, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, (Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim, Hrsg. G. Weisser unter Mitarbeit von W.W. Engelhardt), Göttingen 1968, S. 155 - 169.

Liesner, Claus, Die Anlagen-Exportgemeinschaft. Wirtschaftsdienst, 44. Jg. (1964), Heft III, S. X - XII.

Lücke, Wolfgang, Das "Gesetz der Massenproduktion" in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Zur Theorie der Unternehmung, (Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, Hrsg. H. Koch), Wiesbaden 1962, S. 313 - 365.

Meimberg, Paul, Betriebswirtschaftliche Aspekte der Kooperation, in: Freiheit und Ordnung, (Festschrift für Theodor Sonnemann, Hrsg. Präsidium des Deutschen Raiffeisenverbandes), Bonn 197o, S. 245 - 254.

Merle, Günter, Neue Wege der Kooperation im Vertrieb. Das konzertierte gewinnoptimale Vertriebssystem. Der Betrieb, 21. Jg. (1968), S. 537 - 54o.

Müller, J. Heinz, Produktionstheorie, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd. 1, Hrsg. W. Ehrlicher/ J. Esenwein-Rothe/H. Jürgensen/K. Rose, 3. neubearb. und erw. Aufl., Göttingen 1972, S. 57 - 1o6.

Ott, Alfred E., Preistheorie, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd. 1, Hrsg. W. Ehrlicher/J. Esenwein-Rothe/H. Jürgensen/K. Rose, 3. neubearb. und erw. Aufl., Göttingen 1972, S. 1o7 - 175.

Paleczek, Otto, Die Bereitschaft zur zwischenbetrieblichen Kooperation im Handwerk und ihre Grenzen. Blätter für Genossenschaftswesen, 112. Jg. (1966), S. 22o - 223.

Pawlowsky, Peter, Konzentration als Voraussetzung wirtschaftlichen Wachstums, in: Notwendigkeit und Gefahr der wirtschaftlichen Konzentration in nationaler und internationaler Sicht, Frankfurter Gespräch der List Gesellschaft 1o. - 12. März 1969, Protokolle und Gutachten, Hrsg. E. Salin/J. Stohler mit P. Pawlowsky, (Veröffentlichungen der List Gesellschaft e.V., Bd. 62, Reihe D, Gutachten und Konferenzen), Basel - Tübingen 1969, S. 221 - 241.

Poeche, Jürgen, Maßnahmen zur Förderung der nationalen und internationalen Zusammenarbeit. Der Betriebs-Berater, 21. Jg. (1966), S. 1357 - 1362.

-,-, Literaturverzeichnis zur zwischenbetrieblichen Kooperation. Der Betrieb, Beilage 9/67 zu Heft 3o/31 vom 28. Juli 1967.

-,-, Zur Technik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Der Betrieb, 21. Jg. (1968), S. 1 - 7.

-,-, Kooperationsförderung durch die Verbände. Der Betrieb, 21. Jg. (1968), S. 1229 - 1232.

Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), Rundschreiben vom Frühjahr 1971 (ZR - FB/ib-r) mit dem Titel "Thesen zur Gemeinschaftswerbung".

Rüdiger, Fritz, Vom Meinungsaustausch zum Spezialisierungskartell. Rationalisierung, 16. Jg. (1965), S. 289 - 293.

Rühle von Lilienstern, Hans, Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, Die Aussprache, 13. Jg. (1963), S. 273 - 278.

-,-, Zwischenbetriebliche Kooperation - aber wie? Rationalisierung, 15. Jg. (1964), S. 1o7 - 11o.

-,-, Gemeinschaftsarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit, in: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb, Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschaftertages, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964, S. 27 - 39.

Rühle von Lilienstern, Hans, Ausländische Erfahrungen mit der Förderung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Industrielle Organisation, 34. Jg. (1965), Sonderheft 3 "Zusammenarbeit in der Wirtschaft", Vorträge und Voten der Arbeitstagung 1964 der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswissenschaft (ASOS), S. 8o - 83.

-,-, Die Organisation der zwischenbetrieblichen Kooperation, in: Organisationsleiter-Handbuch, Hrsg. A. Degelmann, München 1968, S. 3o1 - 322.

-,-, Koordinierung - Kooperation - Konzentration. Rationalisierung, 2o. Jg. (1969), S. 298 - 3oo und S. 3o9.

-,-, Kooperation, in: Management-Enzyklopädie. Das Managementwissen unserer Zeit in 6 Bänden, Bd. 3, München 197o, S. 1o59 - 1o71.

-,-, Planung und Organisation der Kooperation, in: Theorie und Praxis der Kooperation, (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher unter Mitarbeit von G. Fleischmann/F. Klein/U. Leffson/H. Westermann, A. Studien, Bd. 3), Tübingen 1972, S. 19 - 33.

Runge, Christian/Kohlhaas, Peter, Das Recht der Kooperation. Der Betriebs-Berater, 24. Jg. (1969), S. 25o - 257.

Schäfer, Erich, Marktforschung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Hrsg. E. v. Beckerath u.a., Bd. 7, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1961, S. 147 - 161.

Schneider, Dieter J.G., Zur Problematik der Zielbestimmung in Marketingkooperationen, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, (Festschrift zum 65. Geburtstag von Karl Christian Behrens), Wiesbaden 1972, S. 89 - 98.

Shubik, Martin, Information, Theories of Competition and the Theory of Games. The Journal of Political Economy, Bd. 6o (1952), S. 145 - 15o.

Siegwart, Hans, Möglichkeiten, Formen und Grenzen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft. Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaft, Bd. I Unternehmensführung, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 123 - 136.

Siegwart, Hans, Probleme der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in der Industrie. Die Unternehmung, 19. Jg. (1965), S. 66 - 77.

Sölter, Arno, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik. Wirtschaft und Wettbewerb, 16. Jg. (1966), S. 223 - 262.

-,-, Kooperation in der Rezession, in: Aktive Konjunkturpolitik der Unternehmung, (Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. H. Jakob, Bd. 2), Wiesbaden 1967, S. 81 - 1o2.

-,-, Funktionsunterschiede und Funktionsbeziehungen zwischen Industrie und Handel. Der Markenartikel, 3o. Jg. (1968), S. 2o5 - 222.

-,-, Systematik der Unternehmenskooperation. Skelett-Abriß für Praxis und Kooperationsberatung. Der Betrieb, Beilage 9/69 zu Heft 17 vom 25. April 1969.

-,-, Das Mischunternehmen in der Wettbewerbsordnung, in: Notwendigkeit und Gefahr der wirtschaftlichen Konzentration in nationaler und internationaler Sicht. Frankfurter Gespräch der List Gesellschaft 1o. - 12. März 1969, Protokolle und Gutachten, Hrsg. E. Salin/J. Stohler mit P. Pawlowsky, (Veröffentlichungen der List Gesellschaft e.V., Bd. 62, Reihe D, Gutachten und Konferenzen), Basel - Tübingen 1969, S. 153 - 167.

Schmidt, Herbert, Kooperation als Instrument der Verkehrs- und Gewerbepolitik, in: Kooperation im Verkehr. Strukturpolitische Aufgaben und Perspektiven, (Beiträge zur Verkehrs- und Gewerbepolitik, Hrsg. H. Schmidt), Bad Godesberg 1969, S. 13 - 41.

Vasthoff, Josef, Begriff, Wesen und Systematik der Kooperation in der Landwirtschaft, Agrarwirtschaft, 14. Jg. (1965), S. 1o7 - 114.

Weber, Wilhelm, Die Genossenschaft im Wandel der Umsatzsteuersysteme, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, (Festschrift für G. Draheim, Hrsg. G. Weisser unter Mitarbeit von W.W. Engelhardt), Göttingen 1968, S. 29o - 3o3.

Wenner, Wolfgang, Gruppenkooperation und Gruppenkartell, Rationalisierung, 2o. Jg. (1969), S. 265 - 268.

Wessels, Theodor, Einführung in die Volkswirtschaftslehre, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. II Volkswirtschaft, Hrsg. K. Hax/Th. Wessels, 2. überarb. und erw. Aufl., Köln und Opladen 1966, S. 35 - 12o.

- Lebenslauf -

Am 12. August 1943 wurde ich als Tochter des Frauenarztes Dr. Harry Müller und seiner Ehefrau Gerda, geb. Darius, in Freudenberg, Kreis Siegen, geboren.

Ab Ostern 1950 besuchte ich in Köln, der Heimatstadt meines Vaters, die katholische Volksschule, ab Ostern 1954 die Staatliche Hildegard-von-Bingen-Schule, wo ich am 2.3.1963 die Reifeprüfung ablegte.

Vom Sommer-Semester 1963 an studierte ich an der Universität zu Köln Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre. Während der Semesterferien absolvierte ich ein viermonatiges Bankpraktikum und arbeitete drei Monate lang bei einem Steuerberater. Vom 15.3.1965 bis zum 31.12.1967 war ich als studentische Hilfskraft am Betriebswirtschaftlichen Institut für Organisation und Automation an der Universität zu Köln mit Übersetzungs- und Rezensionsarbeiten im Rahmen der Dokumentation zum Thema Automation des Stichting Studiecentrum voor Administratieve Automatisering, Amsterdam, beschäftigt. Am 11.12.1967 bestand ich die Diplomprüfung für Kaufleute.

Vom 1.1. bis zum 31.7.1968 war ich als wissenschaftliche Assistentin am Seminar für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Universität zu Köln tätig. Durch meine Heirat mit Dipl.-Kfm. Dr. jur. Jochen Plaßmann aus Gronau zog ich nach Münster und arbeitete dort vom 1.9.1968 bis zum 31.12.1969 als Assistentin der Abteilung Schulung im Verband ländlicher Genossenschaften der Provinz Westfalen - Raiffeisen - e.V.

Ich beendete diese Tätigkeit, um mich meiner Dissertation widmen zu können. Vom 1.5.1970 bis zum 30.4.1972 erhielt ich ein Stipendium des Landes Nordrhein-Westfalen. Seit dem 1.5.1972 bin ich bei der invormbau-Verwaltungsgesellschaft mit beschränkter Haftung in Münster, verantwortlich für den Bereich Rechnungswesen, angestellt.

Schriften zur Kooperationsforschung

(Herausgeber: Professor Dr. Erik Boettcher

unter Mitwirkung von Professor Dr. Gerd Fleischmann,
Professor Dr. Friedrich Klein + , Professor Dr. Ulrich Leffson,
Professor Dr. Karl-Ernst Schenk, Professor Dr. Harry Westermann

Schriftleitung: Akad. Oberrat Dr. Wilhelm Jäger)

Reihe A: Studien

Band 1 Rolf Eschenburg
Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit
1971

Band 2 Dieter W. Benecke
Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern - Eine Analyse des Beitrags der Genossenschaften zur wirtschaftlichen Entwicklung
1972

Band 3 Theorie und Praxis der Kooperation (Sammelband)
1972

Band 4 Gerd-Jan Krol
Die Wirtschaftsreform in der DDR und ihre Ursachen - Erfahrungen mit der administrativen Steuerungskonzeption
1972

Band 5 Hans-Friedrich Ruwwe
Die Stellung der Konsumgenossenschaften im Sozialismus Osteuropas
1972

Band 6 Norbert Eickhof
Eine Theorie der Gewerkschaftsentwicklung - Entstehung, Stabilität und Befestigung
1973

Band 7 Klaus Dreessen
Die Bedeutung der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften für die DDR
1973

Band 8 Albert O. Hirschman
Abwanderung und Widerspruch - Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten. Aus dem Englischen übersetzt von Leonhard Walentik
1974

Band 9 Werner Güth
Kooperation in Marktwirtschaften
1974

Band 10 Erik Boettcher
Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft
1974

Schriften zur Kooperationsforschung

(Herausgeber: Professor Dr. Erik Boettcher
unter Mitwirkung von Professor Dr. Gerd Fleischmann,
Professor Dr. Friedrich Klein + , Professor Dr. Ulrich Leffson,
Professor Dr. Karl-Ernst Schenk, Professor Dr. Harry Westermann
Schriftleitung: Akad. Oberrat Dr. Wilhelm Jäger)

Reihe B: Vorträge

Band 1 Friedrich Klein +
Eigentumsbindung, Enteignung, Sozialisierung und Gemeinwirtschaft im Sinne des Bonner Grundgesetzes
1972

Reihe C: Berichte

Band 1 Erik Boettcher
Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften
(in Vorbereitung)

Band 2 Rudolf Meyer
Der Einfluß des Steuerrechts auf Kooperation und Konzentration
1973

Band 3 Wolfgang Staufer
Die Beschränkung der statutarischen Autonomie durch das Genossenschaftsgesetz ausgenommen die Gläubigerschutzbestimmungen
1971

Band 4 Uwe Walther
Finanzierung und Wachstum von Genossenschaftsbetrieben
1972

Band 5 Michael Lücke
Kollektive Planungs- und Entscheidungsprozesse
(in Vorbereitung)

VERLAG J.C.B. MOHR (PAUL SIEBECK) TÜBINGEN